



COOPERANDO PARA COMPETIR

**FACTORES DE EXITO DE LAS
EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS**

Julio A. Berdegúe

Enero 2000

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción y marco conceptual	1
Método	23
Las Empresas Asociativas Campesinas en Chile	26
Los mercados	33
Los agentes intermedios	37
Los socios de las Empresas Asociativas Campesinas	38
El modelo conceptual aplicado a los estudios de caso	46
El desempeño económico de las Empresas Asociativas Campesinas	49
El desempeño institucional de las Empresas Asociativas Campesinas	53
El efecto de la participación en EAC sobre los predios y hogares campesinos	58
Conclusiones y recomendaciones	60
Agradecimientos	65
Referencias bibliográficas	66
Cuadros	72
Figuras	90

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Pag.
1 Descripción de las Empresas Asociativas Campesinas en que se realizaron estudios de caso	73
2 Distribución regional de las Empresas Asociativas Campesinas	74
3 Empleados y voluntarios de las Empresas Asociativas Campesinas	74
4 Tipos de mercados con que se relacionan las Empresas Asociativas Campesinas	74
5 Rubros a los que están asociadas las Empresas Asociativas Campesinas	75
6 Servicios que prestan las Empresas Asociativas Campesinas a la pequeña agricultura	75
7 Presupuesto de INDAP	76
8 Colocaciones de créditos de asignación directa	76
9 Colocaciones de crédito de largo plazo del Concurso de Proyectos de Modernización	76
10 Proyectos aprobados en el Concurso Nacional de Proyectos de Modernización	77
11 Presupuesto de los servicios de asistencia técnica	77
12 Participación en organizaciones económicas según rubros principales	77
13 Distribución geográfica de las organizaciones campesinas	78
14 Escolaridad del jefe de hogar y participación en organizaciones económicas	78
15 Fuentes de empleo y participación en organizaciones económicas	79
16 Acceso a tierra y participación en organizaciones económicas	79
17 Acceso a riego y participación en organizaciones económicas	79
18 Participación en proyectos de riego y en organizaciones económicas	80
19 Composición del ingreso y participación en organizaciones económicas	80
20 Pobreza rural y organización campesina	80
21 Participación observada y participación estimada mediante función discriminante	80
22 Incidencia de agentes en la formación y desempeño de las Empresas Asociativas Campesinas	81
23 Desempeño económico de las Empresas Asociativas Campesinas vinculadas a las hortalizas	82
24 Desempeño económico de las Empresas Asociativas Campesinas vinculadas a la leche	82
25 Desempeño económico de las Empresas Asociativas Campesinas vinculadas a la frambuesa	83
26 Desempeño económico de las Empresas Asociativas Campesinas vinculadas a la papa	83
27 Desempeño institucional de las Empresas Asociativas Campesinas	84
28 Valor bruto de la producción y participación en organizaciones	85
29 Costos directos de producción y participación en organizaciones	85
30 Margen bruto y participación en organizaciones	85
31 Utilidad bruta agropecuaria y participación en organizaciones	85
32 Ingreso anual del hogar y participación en organizaciones	85
33 Modelo explicativo de la utilidad de la actividad agropecuaria	86
34 Modelo explicativo del ingreso anual del hogar	87
35 Modelo explicativo del ingreso per capita	88
36 Reconversión productiva y asociatividad	89

LISTA DE FIGURAS

Figura	Pag.
1 Modelo conceptual para el análisis de Empresas Asociativas Campesinas	91
2 Evolución de la formación de Empresas Asociativas Campesinas	92
3 Tamaño de las Empresas Asociativas Campesinas, según número de campesinos atendidos	93
4 Facturación anual (bienes y servicios) de las Empresas Asociativas Campesinas	94
5 Empleados de las Empresas Asociativas Campesinas	95
6 Organización económica y organización rural, según regiones	96

INTRODUCCION Y MARCO CONCEPTUAL

Desde 1960 hasta 1973, la Reforma Agraria en Chile creó una nueva clase de pequeños agricultores. En el proceso que comenzó en 1973, después del golpe militar, gran parte de la tierra que había sido asignada a cooperativas y "asentamientos" fue transformada en parcelas individuales que fueron entregadas a pequeños agricultores, que debieron pagar por ellas. Se introdujeron políticas económicas totalmente nuevas, con una orientación ortodoxa neoliberal. En este marco, emergió un sector emprendedor y dinámico cuya orientación eran las exportaciones de productos forestales y frutas de clima templado. No obstante, tal fue el efecto de las políticas neoliberales del régimen militar, que el sector de la agricultura comercial y capitalista orientada a la producción de alimentos básicos y a los *commodities* tradicionales, comenzó a decaer. Hacia el año 1982, la situación llegó a ser políticamente insostenible incluso para el régimen militar, y se pusieron en práctica una serie de políticas moderadoras: sistemas de estabilización de los precios, nuevas instituciones públicas cuyo objetivo era mejorar la comercialización de los cereales, un esfuerzo bastante activo respecto de la transferencia de tecnología, etc. Los resultados fueron positivos y rápidos: la producción se duplicó y triplicó en unos pocos años, las utilidades se incrementaron, se controló la inestabilidad política en el ámbito rural. Sin embargo, en el camino, entre un 50 y un 60% de los pequeños agricultores que habían recibido tierras gracias a la Reforma Agraria, las perdieron.

Entre 1984 y 1990, los pequeños agricultores que lograron sobrevivir, junto con el tradicional sector minifundista, comenzaron a beneficiarse de las nuevas políticas agrícolas. Los precios eran convenientes y se podía obtener utilidades sobre la base de la producción de productos como el trigo, el maíz, la leche y la remolacha azucarera. A principios de los años noventa, esta era de prosperidad relativa comenzó a debilitarse, cuando los precios en los mercados internacionales disminuyeron, el peso ganó valor en relación al dólar y Chile siguió abriendo su economía a la competencia internacional. El gobierno democrático recién elegido aumentó considerablemente los programas de crédito y extensión para los pequeños agricultores. Sin embargo, rápidamente se hizo obvio que estas medidas no podrían contrarrestar los efectos de las tendencias económicas generales.

Durante muchos años, los debates sobre políticas públicas confrontaban dos puntos de vista respecto de este tema. Por una parte, algunos sostenían que sería casi imposible que los pequeños agricultores pudieran sobrevivir en ambiente de una economía de mercado abierta al exterior, y que el objetivo de las políticas públicas debía ser establecer barreras y protecciones que mitigaran el impacto de las nuevas condiciones económicas en el sector campesino. Otros argumentaban que la meta del aislamiento relativo de los campesinos respecto de las presiones y señales del mercado era imposible de alcanzar en términos financieros y operacionales, incluso en el caso en que el gobierno deseara hacerlo; y que la única alternativa factible era implementar políticas destinadas a ayudar a los campesinos a competir con éxito en este nuevo entorno.

La respuesta fue rediseñar la estrategia para el desarrollo de los pequeños agricultores. Así, emergió gradualmente un nuevo enfoque. Los pequeños agricultores tendrían que *reconvertir* sus sistemas de producción, introduciendo nuevas actividades, más rentables, y explorando mercados nuevos y más dinámicos, alejándose de los productos tradicionales. Un componente clave de esta nueva estrategia fue la promoción de organizaciones comerciales de la pequeña agricultura, conocidas en Chile como *Empresas Asociativas Campesinas (EAC)*.

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), ha sido el principal agente institucional gubernamental de esta nueva orientación política hacia la pequeña agricultura. INDAP se ha redefinido oficialmente a sí mismo como una organización que apoya el desarrollo de los campesinos de manera que este sector de la sociedad rural pueda continuar siendo un actor económico y social relevante *"sobre la base de sistemas de producción competitivos y empresas agrícolas asociativas efectivas"*.

INDAP está invirtiendo cerca de US\$ 170 millones al año para lograr este objetivo. Está proporcionando préstamos a corto y a largo plazo a alrededor de 70.000 agricultores, y está subsidiando en gran parte el costo de los servicios de asistencia técnica a cerca de 50.000 agricultores. Dada la coincidencia entre ambas formas de servicios de apoyo, se puede estimar que alrededor de 100.000 familias de campesinos están participando directamente en uno o más de los programas de INDAP. Esto representa cerca del 50% del número estimado de campesinos en el país, lo cual es una cobertura bastante importante para los estándares de América Latina.

Dada la intensidad de este esfuerzo, puede ser sorprendente que INDAP se haya orientado en esta dirección basándose en gran medida en su intuición. La investigación en el sector campesino es marcadamente insuficiente, al extremo de que preguntas básicas como el número de agricultores campesinos aún son respondidas con estimaciones aproximadas que se basan en mediciones indirectas. El tema de los campesinos ha desaparecido considerablemente de las agendas de las universidades, e incluso los institutos oficiales de investigación agrícola han enfrentado grandes dificultades para tratarlo de una manera positiva y proactiva.

Las preguntas centrales de investigación de este proyecto son las siguientes:

1. ¿Bajo qué condiciones pueden las empresas asociativas tener éxito en crear condiciones más favorables para que los pequeños agricultores puedan competir en una economía de mercado?
2. ¿Cuáles son las políticas de apoyo que se pueden implementar para mejorar el desarrollo y rendimiento de las empresas asociativas?

Es necesario responder tres preguntas operativas a fin de examinar la solidez y viabilidad de las nuevas estrategias que se están implementando en Chile:

1. ¿Cuáles son las condiciones para el surgimiento de organizaciones asociativas campesinas?
2. ¿Bajo qué condiciones estas organizaciones pueden funcionar bien y de manera sustentable?
3. ¿Bajo qué condiciones estas organizaciones pueden tener un efecto positivo sobre los ingresos de sus socios y sobre la competitividad de la pequeña agricultura?

La investigación se basa en un modelo conceptual muy simple (Figura 1). Para comprender de una mejor manera este modelo, es conveniente conceptualizar tres procesos, dinámicos, iterativos e interrelacionados:

- El surgimiento de organizaciones de acción colectiva (específicamente, empresas asociativas campesinas) y de los procesos de la acción colectiva.

- El desarrollo de nuevas habilidades competitivas en la pequeña agricultura involucrada en el proceso y la organización de la acción colectiva, y en las empresas asociativas en sí mismas.
- El incremento del capital social de las comunidades rurales en las cuales las organizaciones de acción colectiva están insertas.

En resumen, el modelo conceptual muestra que el surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones (es decir, capital social) que contrarrestan la influencia del problema del “free rider”¹.

Mediante las señales de los precios que informan a los agricultores que el status quo (por ejemplo, continuación de la producción de productos tradicionales) debe ser cambiado, los mercados también ejercen una influencia importante al estimular la formación de empresas asociativas.

Los gobiernos pueden contribuir a la formación de empresas asociativas proporcionando oportunidad o espacio político al igual que recursos e incentivos, que en conjunto, tengan como resultado la disminución de los costos de transacción y de los riesgos de emprender acciones colectivas.

Las entidades intermedias (ONGs, técnicos, empresas consultoras, etc.) también pueden facilitar la formación de empresas asociativas proporcionando liderazgo político, conocimientos técnicos, metodología y "modelos" para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva y, a menudo, recursos.

En resumen, el modelo establece que las condiciones para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva son co-producidas por instituciones y organizaciones públicas, sociales y privadas, comprometidas en negociaciones e interacciones.

Estas empresas se comprometen en la acción colectiva, lo que tiene como resultado efectos directos en términos de: (a) aumento de la competitividad de los pequeños campesinos asociados a ellas (es decir, reduciendo los costos de transacción, permitiendo que los pequeños agricultores cooperen para alcanzar economías de escala con el fin de acceder a nuevos mercados de bienes y servicios, diversificando los riesgos, facilitando el acceso a nuevos recursos, entre los cuales los conocimientos técnicos y administrativos son uno de los recursos importantes, creando condiciones para nuevas actividades de valor agregado que permitan a los pequeños agricultores diferenciar sus productos y explorar nuevos mercados, etc.); (b) un bien común, que es la acción colectiva en sí misma, sin el cual los efectos mencionados en la letra (a) no podrían alcanzarse.

De la misma forma, la acción colectiva a través de las empresas asociativas tiene efectos indirectos, que son aquellos que no están directamente relacionados con el ámbito de actividad de la empresa asociativa: nuevos conocimientos, nuevas relaciones, nuevas redes, mayor poder político de negociación, el cual es utilizado por las comunidades rurales en las cuales la organización asociativa está inserta para emprender otras formas de acción colectiva, para obtener nuevos o mejores recursos de propiedad común (por ejemplo, mejores obras viales e infraestructura) y bienes públicos (por ejemplo, mejor en servicios de salud o servicios educacionales).

¹ *Free ride*: literalmente “viajar gratis”. Se refiere a la participación en el usufructo de bienes o servicios, generados por la acción de otros agentes, sin contribuir a los costos de su provisión.

El aumento del capital social (es decir, instituciones sociales y redes más sólidas y efectivas) facilita la tarea de las instituciones públicas al proporcionar mecanismos y estructuras mediante las cuales las políticas e intervenciones públicas puedan ser canalizadas con mayor eficiencia y efectividad, y aumenta la autoridad y la estabilidad social estrechando la línea divisoria entre lo público y lo privado. Las organizaciones intermedias ganan legitimidad e inserción social, que pueden utilizar para negociar mayor acceso a los recursos para sus programas.

Existen dos modelos alternativos para explicar porqué los individuos participan en la acción colectiva.

El primer enfoque se basa en las metáforas de la "Tragedia de los comunes" (Hardin, 1968), el "Dilema del prisionero" (Dawes, 1973) y la "Lógica de la Acción Colectiva" (Olson, 1965) y han sido refinadas por algunos especialistas en la teoría de juegos. Este enfoque sostiene que dado el hecho de que los problemas de la acción colectiva tienen como objetivo la producción o el consumo de bienes públicos o comunes, el costo de excluir a individuos que no cooperan variará desde muy alto hasta infinito. Por lo tanto, el incentivo a "free ride" también será tan alto que los individuos tenderán a adoptar la estrategia de no cooperación, puesto que al hacerlo pueden maximizar sus propios beneficios. Dado que todos los individuos enfrentan el mismo incentivo de "free ride", bajo la mayoría de las circunstancias no se producirá ningún beneficio colectivo. Dada la capacidad de penetración del problema del "free rider", este enfoque es esencialmente pesimista respecto de la posibilidad de resultados exitosos de la acción colectiva: los bienes colectivos por lo general terminan en tragedias colectivas. La clave del éxito en situaciones de acción colectiva, es diseñar maneras y medios de controlar a los "free riders".

Un punto de vista alternativo (Uphoff 1993; White y Runge 1995; Ostrom 1990) sostiene que los problemas de la acción colectiva esencialmente se derivan de la interdependencia del bienestar, es decir, un conjunto complejo de controversias, dilemas y factores externos que establecen los fundamentos para la acción colectiva dentro de una comunidad o grupo social determinados. En vez de extenderse en los incentivos para que los individuos eviten la acción colectiva y "free ride" en los esfuerzos de los demás, este punto de vista alternativo aborda "cómo los ciudadanos superan los obstáculos de los textos clásicos respecto de la acción colectiva" (Fox 1996, p.1089). Muchos estudios ahora debaten la universalidad de las metáforas de Hardin y Olson (White y Runge 1995; Blomquist 1992; Bromley 1992; Wade 1988; Tang 1992; Stevenson 1991; Uphoff 1992; McCay y Acheson 1987; Jodha 1992; y Ostrom 1990). Como Putnan (1993, p.166) señala "debemos preguntar por qué el comportamiento no cooperativo no emerge con la frecuencia con que la teoría de juegos lo predice".

De acuerdo con los especialistas en teoría de juegos aplicada a la acción colectiva (Hardin 1968; Hardin, 1982; Olson, 1965), esta forma de comportamiento social es el resultado de una estrecha lógica del interés propio por parte de los individuos involucrados: las personas participan en la acción colectiva sólo cuando el costo de no hacerla es mayor que el costo de cooperar con los demás en la consecución de un bien colectivo.

Esta "estrecha lógica del interés propio" introduce un elemento de auto-derrota en los problemas de la acción colectiva. En las palabras de Vilfredo Pareto (citado por Hardin, 1982, p.8) , "si todos los individuos se abstienen de hacer A, cada individuo de la comunidad obtendrá una determinada ventaja. No obstante, si todos los individuos, menos uno, se abstienen de hacer A, la pérdida de la comunidad es

muy leve, mientras que el individuo que hizo A consiguió una ganancia personal mucho mayor que la pérdida en que incurre como miembro de la comunidad".

La teoría de Olson de la acción colectiva se basa en dos escuelas de pensamiento: la teoría del bien público de Paul Samuelson (1954) y la teoría de juegos de John von Neumann y Oskar Morgenstern (publicada por primera vez en 1944).

Los bienes públicos son aquellos que cumplen dos condiciones: (a) oferta infinita e (b) imposibilidad de exclusión. La primera condición establece que la disponibilidad del bien público no se verá reducida por el consumo de una persona, es decir, un bien público verdadero siempre estará en oferta infinita. La segunda condición establece que es imposible evitar que las personas relevantes consuman el bien público.

Los bienes públicos verdaderos no son fáciles de encontrar, de manera que la teoría se aplica generalmente a bienes que están en oferta superabundante y de los cuales es muy difícil excluir su consumo libre. Los investigadores de la acción colectiva, por lo tanto, prefieren hablar de bienes comunes o colectivos.

Tal como señala Hardin, la principal distinción es que la teoría de los bienes públicos se concentra en un tema del consumo, mientras que la teoría de la acción colectiva se interesa principalmente en temas de suministro: los bienes necesitan ser colectivos sólo en el sentido en que son proporcionados colectivamente.

La teoría de la acción colectiva de Olson, por lo tanto, se basa en las características de la "no factibilidad de exclusión" de Hardin (1982, p. 19): "el alto costo de exclusión, o la no factibilidad de exclusión, elimina los incentivos para que los consumidores individuales paguen por un bien colectivo o público".

Olson presenta la lógica de la acción colectiva en términos de una ecuación simple:

$$A_i = V_i - C, \text{ donde}$$

C = costos

V_i = beneficios brutos para el individuo i

A_i = beneficios netos para el individuo i a partir de su contribución para la obtención de un bien colectivo del grupo

De acuerdo con la fórmula de Olson, si $A_i > 0$ para algunos individuos, el grupo está privilegiado y tendrá éxito. Si $A_i < 0$ para todos los individuos, el grupo está latente y fracasará, a menos que se proporcionen algunos incentivos directos para aumentar V_i o reducir C.

La segunda tradición analítica en la cual se basa la teoría de la acción colectiva de Olson, es la teoría de juegos de von Neumann y Morgenstern. De acuerdo con Hardin (1982), la mayor fortaleza de la teoría de juegos es que "hace que los aspectos estratégicos de las interacciones sociales sean explícitos, incluso enfáticos" (p.23).

Para la teoría de la acción colectiva, la estructura estratégica más relevante de la teoría de juegos es el Dilema del Prisionero, formulado por primera vez por Flood y Dresher (Flood, 1958).

El Dilema del Prisionero nos presenta el problema de dos prisioneros que están siendo interrogados por separado, sin que se les permita ningún tipo de contacto entre ellos. Si no se les puede condenar por su crimen más serio, dado que ninguno de los dos confiesa, sólo corren el riesgo de que se les encarcele por 1 año por una ofensa relativamente menor. El abogado querellante les ofrece a cada uno, pero por separado, el siguiente trato: si confiesas y te conviertes en nuestro testigo, encarcelaremos a tu amigo por 10 años y tú saldrás libre. No obstante, si ambos confiesan, estaremos en condiciones de condenarlos por la ofensa más seria y, dado que has cooperado, te encarcelaremos sólo por seis años. El dilema de cada prisionero es confesar o no confesar, cooperar (acción colectiva) o desertar y seguir solo.

Olson argumenta que nuestra toma de decisiones se basa en nuestro interés propio. Por lo tanto, cada prisionero pensará de esta manera: " confesaré y saldré libre, aun cuando mi compañero tenga que pasar 10 años en la cárcel". No obstante, dado que ambos piensan de la misma forma, la ganancia individual no se obtendrá y, en cambio, ambos serán condenados a 6 años de cárcel.

A diferencia del caso teórico del Dilema del Prisionero, los problemas que enfrentan las empresas asociativas no están referidos a decisiones que se toman una sola vez en la historia de la acción colectiva de dicho grupo. En vez de eso, las empresas asociativas están vinculadas a procesos dinámicos, en los cuales las decisiones son recurrentes y, por lo tanto, generan información y experiencias útiles para decisiones futuras. Si los prisioneros tuvieran que repetir la experiencia varias veces, se podría asumir que aprenderían que si ambos cooperan (es decir, si no confiesan), ambos pasarían un año en la cárcel en lugar de seis o diez.

"Comprender [los problemas dinámicos de la acción colectiva] requiere de un análisis de incentivos que dependen de relaciones dinámicas, incentivos que sólo aparecerán en contextos dinámicos ... El futuro es más importante que el pasado en muchas explicaciones dinámicas, dado que tales explicaciones se basan en las implicancias estratégicas de las decisiones actuales - estas implicancias futuras, incentivan a tomar decisiones particulares en el presente" (Hardin 1982, p.3).

El Dilema del Prisionero también asume una simetría de los costos y beneficios para ambos individuos. En la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas asociativas, esto no se cumple. Según Hardin (1982), existen varios casos importantes de asimetrías en la acción colectiva:

(1) Asimetría de costos y beneficios (no fungibilidad de los bienes, que es el caso cuando éstos no son monetarios o de fácil intercambio por dinero, de manera que una vez que han sido proporcionados, la única opción que se tiene es usarlos o no usarlos). Cuando un bien común no es monetario o no es fungible (por ejemplo, mayor acceso a la información), sus beneficios o sus costos serán apreciados de manera diferente por diferentes individuos: será una cuestión de opinión, influenciada por las experiencias, actitudes anteriores, etc. Si, por una parte, el bien común es monetario o fungible (por ejemplo, si el precio pagado por el comprador de papas producidas por los miembros del grupo, aumenta en \$1/kg), será posible que cada miembro del grupo se adueñe de su parte del beneficio y será más fácil evaluar el efecto relativo sobre el bienestar de cada miembro.

(2) La desigualdad de los beneficios o asimetría de la demanda. Esta es una asimetría que es importante cuando los individuos que participan en la acción colectiva difieren en el costo que están dispuestos a incurrir para lograr un bien colectivo determinado. Esta es una situación importante cuando un bien común se puede conseguir mediante la acción individual, aunque quizás a un costo mayor. Si existe un sustituto privado aceptable, se puede disipar el incentivo para la acción colectiva, dado que a menudo

el suministro privado significa que el individuo tendrá un mayor control sobre la calidad y la cantidad del bien que desea obtener. Obviamente, se ha observado que la asimetría de la demanda tiende a ser correlativa con la asimetría en la capacidad (en oposición a la voluntad) de pagar. Afectará a aquellas empresas asociativas que son muy heterogéneas con respecto a la condición socioeconómica de sus miembros.

(3) Heterogeneidad de los beneficios o asimetría en el contenido del bien público. Por ejemplo, un agricultor puede estar más o menos interesado que otro en cooperar en la compra en conjunto de un tractor, dado que posee más tierras, o dado que es mayor y puede trabajar menos. El valor del tractor no es percibido uniformemente por todos los individuos que participan en la acción colectiva. Este tipo de asimetría se vuelve más importante cuando un bien común o colectivo posee diferentes atributos, de manera que algunos de los individuos están interesados en un aspecto, y otros valoran más otras características o efectos. En Chile, por ejemplo, se deben formar grupos locales de pequeños agricultores con el objetivo de tener acceso al sistema de asistencia técnica agropecuaria. No obstante, los agricultores que participan en el programa de extensión, también tienen mayores oportunidades de tener acceso a crédito. Algunos agricultores valorarán más el servicio de extensión dado que proporciona acceso a información y otros valorarán el hecho de que les facilite obtener un préstamo.

(4) Histéresis en la valoración o asimetría entre las ganancias y las pérdidas. La histéresis es un fenómeno psicológico observado por algunos autores, que afecta la toma de decisiones. En algunos casos, puede que sea de mayor valor evitar una pérdida que obtener un bien comparable. Esto tiende a suceder cuando los bienes en cuestión no pueden ser conseguidos mediante la acción individual a un costo razonable. La histéresis puede, quizás, ser útil para explicar porqué los agricultores parecen dedicar más energía y pueden mobilizarse con mayor rapidez, para oponerse a la reducción de un subsidio, que cuando se trata de solicitar el apoyo del gobierno respecto de un objetivo más proactivo.

Existen casos en que los individuos en un grupo no actúan completamente sobre la base de su propio y único interés. Por ejemplo, se puede argumentar que las instituciones sociales ancestrales en muchas comunidades rurales de América Latina introducen criterios de toma de decisiones que se guían por la idea de la cooperación justa. Según Hardin (1982), en casos como el de un grupo que desee lograr un bien común específico, se deben tomar decisiones respecto a dos preguntas: (1) a qué nivel (cantidad o calidad) desean lograr el bien y (2) cómo compartirán los costos, en particular si a los individuos se les permite contribuir en diferentes niveles.

Las decisiones en el contexto de la acción colectiva contractual tienden a estar sujetas a dos limitaciones (Hardin, 1982): (1) El resultado final debería ser tal que nadie pueda tener un beneficio adicional si éste produce un costo adicional a otro miembro del grupo (el resultado debería ser Pareto Optimo) y (2) ningún miembro del grupo debería empobrecerse después de participar en la acción colectiva (el beneficio debería ser realizable).

Los estudios más recientes de teóricos de la acción colectiva tales como Olson y Hardin han identificado una cantidad de grupos, situaciones y características que conducen a lograr el éxito en la acción colectiva con mayor frecuencia que lo teóricamente predecible (Nugent 1993). La situación del Dilema del Prisionero en la que la desertión corresponde a la estrategia dominante de cada actor, sin importar lo que el otro hace, puede evitarse cuando (Bardham 1993) las consecuencias de la desertión son tan negativas que cualquier actor preferirá realizar el trabajo él mismo en el caso en que el otro no coopere o cuando las garantías pueden incorporarse dentro del juego de manera que un jugador deserte

si el otro deserta, pero coopera si el otro lo hace. Las condiciones identificadas en la literatura (Nugent 1993) que favorecen el comportamiento cooperativo incluyen:

- Cuando los costos de cooperación, seguimiento y control de los “free riders” tienden a ser bajos.
- Las situaciones dinámicas del juego del Dilema del Prisionero en las que los actores repetidas veces se enfrentan a la misma decisión o a una similar sobre la cooperación y la deserción; ello tiende a conducir a estrategias que son más propicias para la cooperación.
- La comunicación previa al juego puede inducir el comportamiento cooperativo.
- La existencia de amenazas y compromisos creíbles sobre acciones de represalia y castigos en contra de los no cooperadores y free riders pueden también facilitar el comportamiento cooperativo.
- La negociación y la comunicación pueden desarrollar la confianza y la seguridad sobre el comportamiento probable de los otros y, de esta manera, facilitar el comportamiento cooperativo.
- La existencia o elaboración de sistemas adecuados de incentivos selectivos o de normas sociales adecuadas pueden facilitar el comportamiento cooperativo.

Dentro de este enfoque sobre el problema de la acción colectiva, diferentes autores optan por una de las dos soluciones posibles a las casi inevitables “tragedia de los comunes” : el establecimiento y fiscalización de las reglas de acceso mediante un agente externo, generalmente el Estado, o la disolución de la naturaleza del problema de la propiedad común o pública a través de la privatización. Por esta razón, desde la perspectiva de la “tragedia de los comunes”, el debate práctico se sitúa entre esas dos soluciones opuestas: la estatización o la privatización.

Ahora se entiende que la brecha que existe entre la complejidad y el dinamismo de las situaciones de la vida real y los supuestos y principios de la teoría de juegos son muy extensos e importantes y afectan considerablemente la efectividad de este enfoque cuando se trata con la mayoría de los casos de acción colectiva. En las situaciones de la vida real, los agentes interactúan en forma continua con el fin de actualizar y modificar las reglas del juego, que dependen de los resultados previos; cuando los recursos comunes se vuelven más o menos escasos, se introducen cambios en la matriz de intercambio del comportamiento cooperativo y del no cooperativo; la deliberación y la persuasión generan cambios en las preferencias; los líderes y empresarios catalizan el comportamiento cooperativo y ayudan a terminar con la paralización; etc. (Bardham, 1993)

El análisis institucional comparativo (Nugent 1993) ha intentado superar las limitaciones de la teoría de juegos en lo que respecta a las situaciones de la vida real, estudiando de qué manera las distintas comunidades tratan problemas similares y, comparando después las fortalezas y debilidades de los diferentes enfoques.

Un punto de vista alternativo pone en duda que la acción colectiva pueda ser explicada basándose en la racionalidad individual solamente y, en su lugar, hace hincapié en la noción de que las interacciones sociales introducen nuevas dimensiones al problema. Las preguntas importantes para los que proponen este otro enfoque son: “¿bajo qué circunstancias se realiza la acción descentralizada en forma adecuada

y cómo pueden la sinergia positiva entre el Estado, el mercado y las organizaciones civiles suministrar de manera más eficiente y equitativa los bienes públicos?” (White y Runge 1995, p. 1683)

De acuerdo con Uphoff (1993), muchos ejemplos exitosos de recursos administrados de manera colectiva se deben a sinergías positivas que son establecidas entre el Estado, el mercado y las instituciones civiles, todas ellas consideradas como creaciones humanas. Uphoff destaca que en los niveles¹ locales, comunitarios y de grupos las personas entablan relaciones “cara a cara” y es probable que tengan conexiones con múltiples agentes - como miembros de una iglesia común, como compradores en el mismo mercado, como parientes a través de familias extensas, etc. Esto proporciona una mejor base para la acción colectiva” (p. 609). Partiendo desde una perspectiva completamente diferente, Putnam (1993) también sostiene lo mismo: “La cooperación espontánea es facilitada por el capital social” (p. 167).

En estos niveles tienen lugar muchas interacciones sociales a través de instituciones que no son privadas ni públicas, pero que corresponden a un “tercer sector” o al sector de la “acción colectiva” que comparte características con los otros sectores, pero que depende de un grupo de incentivos diferente con el fin de lograr la cooperación o el cumplimiento de los acuerdos y reglas mutuamente convenidas. El sector de la acción colectiva depende de mecanismos tales como la negociación, adaptación y persuasión para obtener la cooperación voluntaria entre los individuos. Las decisiones adoptadas por los individuos toman en consideración tanto sus intereses privados, como sus intereses como miembros de una localidad, comunidad o grupo (Uphoff 1993). Las orientaciones del comportamiento se basan en acuerdos y no estrictamente en señales de precios ni en regulaciones gubernamentales y los criterios para la toma de decisiones no están restringidos a la eficiencia o maximización de alguna función de utilidad.

Los factores externos positivos y negativos (bienes comunes y males comunes) se pueden regular en una de tres formas (White y Runge, 1995):

- (a) Si suficientes individuos eligen internalizar sus costos, en forma voluntaria e independiente, en ese caso el problema se convierte en un problema de elección individual y se enfocará mejor a través de mecanismos del mercado.
- (b) Si una autoridad externa al agente, generalmente el gobierno, establece y fiscaliza las reglas con el fin de hacer que los individuos internalicen los costos de las externalidades, entonces el problema se convierte en un problema de política pública y del cumplimiento burocrático de normas y regulaciones establecidas externamente.
- (c) Si bastantes individuos deciden cooperar para controlar las externalidades, entonces estamos enfrentando un problema de acción colectiva.

Estos tres principios de organización y comportamiento son caracterizados por Uphoff (1993) de la siguiente manera:

¹ Nivel local: “un conjunto de comunidades que establecen relaciones sociales y económicas, generalmente con interacciones centradas alrededor de una ciudad mercantil”. Nivel comunitario: “Una unidad residencial socioeconómica establecida, con frecuencia se le hace mención como al nivel del pueblo”. Nivel de grupo: un grupo de personas que se identifican y que poseen algún interés común. Uphoff, 1993, p. 658.

Conceptos de análisis	Principios alternativos de organización y comportamiento		
Tipos de organizaciones (Etzioni 1961)	Coercitiva	Remunerativa	Normativa
Tipos de poder (French y Raven 1959)	Poder coercitivo	Poder remunerativo	Poder referente y legítimo
Clases de sistemas (Boulding 1964, 1989)	Sistemas de amenazas	Sistema de intercambio	Sistema integrativo
Clases de poder (Galbraith 1983)	Poder de mérito	Poder compensatorio	Poder condicionado
Resultados de la teoría de juegos (Rappoport 1969)	Suma negativa	Suma cero	Suma positiva
Relación de las funciones de utilidad	Interdependiente (negativo)	Interdependiente	Interdependiente (positivo)
Alternativas de comportamiento (Hirschman 1970)	Salida	Voz (Crítica y negociación)	Lealtad (aceptación de algunas desutilidades)

La noción de “funciones de utilidad interdependientes” de Uphoff es similar a la “interdependencia social” de White y Runge o a la idea que está detrás de la afirmación de Robert H. Bates (1987, p. 398) que “en un mundo en el que existen Dilemas de Prisioneros, las comunidades cooperantes harán posible que individuos racionales superen los dilemas colectivos”.

Esta conceptualización destaca que tanto los gobiernos como los mercados funcionan de la mejor manera cuando existe una sinergia positiva entre los tres sistemas: “En un estudio comparativo de 16 países ... [aquellos] que lograron el mejor vínculo entre el gobierno central y las comunidades rurales a través de una red de instituciones locales, tuvieron el mejor desempeño en la agricultura y en los indicadores sociales”. (Uphoff, p.613)

Puede existir una tendencia a identificar a las instituciones locales como una característica de las sociedades subdesarrolladas. Sin embargo, se debería observar que la conclusión de Uphoff, obtenida de un estudio en países en desarrollo, es esencialmente la misma a la que Putnam llega (1993), en su estudio altamente influyente sobre la Italia moderna.

Además existen muchos casos bien documentados de acción colectiva exitosa en todo el mundo, en naciones desarrolladas y en vías de desarrollo. Por otro lado, no hay escasez de “tragedias de los comunes”. ¿Qué es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en los problemas de la acción colectiva? Desafortunadamente no existe una respuesta universal a esa pregunta, en parte, debido a la falta de estudios empíricos rigurosos y a una tendencia general a mantenerse en el nivel teórico.

Sin embargo, parece haber un elemento común en la mayoría de los casos de la acción colectiva exitosa: enfocar el problema como un proceso de aprendizaje.

De hecho, se podría argumentar que incluso la empresa moderna se basa de manera creciente en un conjunto de principios, habilidades y competencias que parecen tomarse de la literatura sobre instituciones locales y acción colectiva o lo que Clegg et al. (1996) denominan los “nuevos paradigmas

de la administración moderna” que incluyen aprendizaje organizacional, estructuras orgánicas, liderazgo, comunicaciones, personas y conocimientos.

Sin embargo, esta conclusión muy amplia acerca del conocimiento y del proceso de aprendizaje es aplicable a toda clase de principios de organización y comportamiento. Las instituciones públicas que aprenden, las empresas que aprenden y las instituciones locales que aprenden, serán más exitosas que aquellas que no lo hacen. Así, el aprendizaje no responde dos preguntas claves en la investigación de la acción colectiva: (a) ¿Qué explica la cooperación o qué factores se asocian con la elección individual de cooperar o desertar? (b) ¿Qué factores determinan el grado de cooperación, qué factores están asociados con el surgimiento y la evolución de la acción colectiva? (White y Runge, 1995).

White y Runge (1995) enfocan estas interrogantes distinguiendo de manera conceptual tres fases distintas en el proceso de la acción colectiva:

- (a) Un desafío al status quo y una propuesta para la acción colectiva.
- (b) Elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción colectiva.
- (c) El surgimiento y evolución de la acción colectiva.

El status quo es desafiado cuando una comunidad concuerda y acepta actuar basándose en la afirmación que plantea que el estado actual de los hechos es ineficiente y/o injusto.

Semejante desafío implica invariablemente cuestionar la presente distribución de derechos y obligaciones, de costos y beneficios, una alteración de poder y autoridad. De aquí que un desafío al status quo es un acto de liderazgo político (White y Runge 1995).

El liderazgo político puede darse endógenamente o, con más frecuencia, mediante la acción de un agente externo. Los estudios sobre las organizaciones rurales de agricultores en las regiones de los Andes y la Amazonía en Sudamérica han llevado a Bebbington (1996, 1995) a concluir que la regla general corresponde a que los casos exitosos de acción colectiva a nivel local son inducidos y apoyados por intervenciones externas, ya sea desde el gobierno o desde organizaciones privadas.

El desafío al status quo es estimulado por cambios en *ideología, conocimiento, poder y recursos* (White y Runge 1995). Agentes externos son frecuentemente la fuente de ímpetu de esos cambios. Estos estímulos son necesarios para compensar otros factores que favorecen la reproducción del status quo (White y Runge 1995):

- (a) La legitimidad moral que el status quo adquiere en el tiempo.
- (b) Los costos de transacción de crear nuevas instituciones.
- (c) La incertidumbre que se relaciona con los impactos físicos de los cambios (costos y beneficios).
- (d) La incertidumbre que se relaciona con el comportamiento probable de otros agentes involucrados con la acción colectiva.

Tarrow (1994) adopta un enfoque diferente explicando que “la acción colectiva surge principalmente en respuesta a los cambios en la oportunidades que bajan el costo de la acción colectiva, revelan potenciales alianzas y muestran dónde son vulnerables la élites y las autoridades” (p.18). Por eso el enfoque de Tarrow corresponde a lo que Fox (1990) llama la explicación de la formación de capital social orientada por el Estado, en oposición a un desarrollo propulsado por la propia sociedad.

El desafío al status quo frecuentemente no es una cuestión de individuos que no han detectado que la situación actual es injusta y/o ineficiente, ni de aquellos que no tienen noción de las causas y soluciones posibles. Una comprensión común de estos problemas se considera necesaria -pero no suficiente- para decidirse a intentar alguna forma de acción colectiva. Todavía hay una necesidad de alguna forma de “empresariado político” (White y Runge, 1995) para desafiar al status quo. Bebbington (1997) sostiene que el surgimiento de la acción colectiva no es un hecho de la “Inmaculada Concepción”.

Empresarios políticos de esta clase generalmente juegan su papel facilitando un diálogo social sobre la naturaleza del problema y de las diversas opciones de solución; proporcionando una base ideológica, moral y de conocimiento para el desafío al status quo; estableciendo estándares de desempeño; y compensando total o parcialmente los costos de transacción de la cooperación y coordinación (White y Runge 1995).

Estos empresarios políticos con frecuencia pueden ser funcionarios de gobierno reformistas. Al estudiar el caso de México rural, Fox (1996) concluye que la contribución más importante de este tipo de facilitadores externos, fue su capacidad para “amortiguar la sanción negativa que los otros actores del Estado generalmente pueden desplegar contra la acción colectiva más allá del nivel del poblado” (p. 1090). Al crear un ambiente político favorable, los funcionarios de gobierno que actúan como empresarios políticos con el fin de colaborar al cuestionamiento de la legitimidad moral del status quo, reducen los costos de transacción de la creación de nuevas instituciones y así como la incertidumbre concerniente a los impactos físicos de las acciones colectivas (costos y beneficios).

Por eso, ubicar el asunto de la acción colectiva a nivel local como un problema de ciudadanos contra gobiernos o a pesar de los gobiernos o más allá de los gobiernos (Curtis, 1991), es perder de vista el hecho de que muchas historias exitosas de la acción colectiva son fundamentadas sobre interacciones fuertes entre las instituciones sociales y públicas, tanto a nivel local como nacional, tal como Tandler (1993), Fox (1993) y Ostrom (1996) lo han señalado.

Por otro lado, las pruebas empíricas (White y Runge 1995; Ostrom 1990, 1992) sugieren que los incentivos materiales externos no son necesarios para estimular la acción colectiva una vez que las comunidades locales han adquirido un entendimiento compartido de la naturaleza del problema y las soluciones alternativas, y han alcanzado un acuerdo de desafiar el status quo. Los incentivos externos parecen ser más importantes para determinar la magnitud del esfuerzo de la acción colectiva y el período en el cual diferentes sectores sociales se verán involucrados (White y Runge 1995).

La elección individual para cooperar o desertar será contingente al comportamiento esperado de los otros participantes y a la probabilidad de ciertos resultados. Los dos factores, pero particularmente el segundo, están informados por la experiencia pasada. Muchos autores coinciden en que el conocimiento práctico de los beneficios potenciales de la cooperación, obtenidos de las experiencias prácticas previas de trabajo con organizaciones e instituciones locales, es uno de los motivos más poderosos que explica la decisión de un individuo para cooperar en un problema de acción colectiva. El otro lado de esta moneda es que las experiencias sobre fracasos de la acción colectiva pueden ser un factor disuasivo poderoso de nuevos intentos. Este no es un problema menor en los países de América Latina, en los cuales no hace mucho la acción colectiva de las comunidades rurales terminó con líderes y miembros encarcelados o muertos. Hirschman (1984) ha propuesto que los individuos y los grupos cooperativos se transforman ellos mismos continuamente para tratar los nuevos problemas sociales, de manera que existe una acumulación de conocimiento acerca de la acción colectiva: cuándo es factible, cuáles son los resultados probables, si la comunidad participará y qué parte de ella lo hará, etc. Las

comunidades que poseen una gran reserva de experiencia en acción colectiva, tendrán mejores oportunidades de abordar con éxito problemas de recursos o bienes comunes. Putnam (1993) llega exactamente a la misma conclusión a un nivel de agregación social bastante diferente al de una comunidad rural o localidad, en su estudio de las instituciones cívicas y los gobiernos regionales en la Italia moderna.

Sin embargo, se debe tener cuidado de no comparar una densa red de instituciones y organizaciones sociales y la tendencia resultante en favor de la acción colectiva cada vez más frecuente, con un mayor bienestar. Al comparar el área rural de Bolivia y Chile, no cabe duda de que en el primer caso, los agricultores participan en la acción colectiva mediante un sinnúmero de organizaciones sociales, hasta un punto que simplemente es desconocido en Chile. No obstante, organizaciones sociales extremadamente sólidas en Bolivia no logran producir cambios que una sociedad "más débil" puede obtener en Chile. Nagengast y Kearney (1990) señalan que las instituciones sociales basadas en la etnicidad indígena tienden a limitarse a los confines de las identidades basadas en los pueblos y que esto con frecuencia trae consigo una incapacidad para elevar la acción colectiva al nivel de agregación social requerida para lograr determinados objetivos (Jiggins y Rolings 1998).

(Por supuesto, esto presenta un problema para los que proponen un desarrollo basado en el conocimiento autóctono y en la acción colectiva basada en las instituciones ancestrales. Por ejemplo, White y Runge (1996) sostienen que los expertos en desarrollo deben ser cuidadosos de no alterar los modelos locales de interacciones sociales, ya que dicha alteración generalmente produciría un debilitamiento de la base del conocimiento, que es una de las principales motivaciones para los individuos cuando se trata de decidirse a cooperar. Este argumento no se puede mantener cuando los objetivos de la acción colectiva se tienen que alcanzar un nivel de agregación social que va más allá del nivel de la comunidad o la localidad).

Un segundo factor importante, identificado por muchos autores como estimulante de la decisión individual de cooperar, corresponde a la percepción de que existirá un comportamiento recíproco por parte de los demás. En el status quo generalmente se encuentran componentes privados y componentes públicos. Los componentes públicos pueden ser tales en el sentido de "bienes públicos" o "males públicos" o en el sentido de que las acciones privadas tienen externalidades que afectan a otros. Las acciones privadas de cada persona se ven, por lo tanto, afectadas por elecciones hechas por otros, así como por la inseguridad respecto de los impactos finales de las acciones de uno mismo y el comportamiento esperado de otros. Por este motivo, "los individuos no pueden definir de manera óptima su propia recompensa respecto de su esfuerzo sin considerar el comportamiento esperado de los demás" (White y Runge 1995 p.1686). Las decisiones óptimas para todos, por lo tanto, suponen coordinar las decisiones con los demás y controlar las externalidades.

La forma en que los individuos perciben y evalúan el comportamiento probable de los demás, está fuertemente influenciado por la confianza social. En las sociedades modernas, la confianza social puede surgir a partir de normas de reciprocidad y de redes que se establecen en la relación cívica (Putnam, 1993). Las normas que ayudan a cimentar la confianza social se desarrollan debido a que ellas disminuyen los costos de transacción y favorecen la cooperación (Putnam, 1993). Por lo tanto, la percepción acerca del comportamiento probable de los demás está influenciada por las normas sociales que guían las interacciones sociales en las comunidades rurales.

Fafchamp (1992) afirma que no existe contradicción entre la solidaridad como una obligación moral y la subsistencia como un derecho fundado en el comportamiento racional. Sugden (1984) describe lo que él llama el "principio de reciprocidad", en el cual no se espera que las personas cooperen siempre, pero que deben hacerlo cuando los demás lo hacen. La reciprocidad, según Putnam (1993), es la norma social más importante en cuanto a facilitar el desarrollo de la confianza y la cooperación.

White y Runge (1995) consideran que la percepción de los individuos acerca del comportamiento probable de los demás, respecto de la decisión a cooperar o no, depende también de una ordenación compleja de las relaciones sociales, ya que los individuos están vinculados unos con otros en un sistema social multiestratificado. Por ejemplo, los campesinos sin tierras en Haití hacían una contribución muy alta en términos de mano de obra para construir barreras de contención para la erosión, debido a su participación en otros acuerdos de trabajo compartido, no directamente relacionados con el problema de la degradación de la tierra o con el control de la erosión. Las interdependencias sociales son, por eso, a un factor importante que explica la opción individual en problemas de acción colectiva. Dichas interdependencias también pueden tener una dimensión en el tiempo: la opción por cooperar es contingente a la expectativa del individuo que, en el futuro, será capaz de "sacar ventajas" de "la deuda" que está formando gracias a su cooperación. Además, como señalan White y Runge, esas deudas sociales son fungibles: se pueden trocar en forma de cooperaciones o favores que no se parecen a la forma original de acción colectiva. Putnam (1993) llega a la misma conclusión cuando explica que la reciprocidad puede ser "equilibrada" (cuando hay un intercambio simultáneo en ítemes de valor equivalente) o "difusa" (cuando el intercambio corresponde a las expectativas mutuas de que un beneficio cedido hoy, será devuelto en el futuro).

White y Runge (1995) entregan pruebas empíricas que sugieren que "los individuos no están motivados solamente (o, quizás, incluso principalmente) por los productos proyectados de la acción colectiva, sino también por los beneficios de participar en el proceso de la acción ... el beneficio a corto plazo obtenido por medio del producto directo de la acción colectiva, no era un impulsor básico para la participación [en la construcción de presas de contención para el control de la erosión]" (p.1691)

"La reciprocidad difusa es un componente altamente productivo del capital social para acciones públicas... las comunidades en las que se sigue esta norma pueden restringir de manera más eficiente el problema de los "free riders" y resolver problemas de acción colectiva" (Putnam 1993, p.172).

¿Esto significa entonces que "la estrecha racionalidad del interés propio" como el motivo básico que está detrás de la tragedia de los comunes y la metáfora del Dilema del Prisionero no sirve como explicación de la elección individual cuando se enfrentan problemas de bien común o de recursos comunes? La respuesta es sí, si comprendemos que la racionalidad del interés propio puede ser reducida a una simple función de utilidad, generalmente en alguna forma monetaria o fungible. No obstante, se podría sostener que "el interés propio" de los individuos cuya supervivencia depende de su participación en los complejos sistemas de las relaciones sociales a nivel grupal, comunitario y local, incluye en gran parte una dimensión colectiva. Estas dimensiones sociales de las "funciones de utilidad" de cada individuo introducen múltiples "asimetrías de costo y beneficio" que se refuerzan mutuamente, de manera que al final es imposible continuar abordando estos problemas con los métodos de la teoría de juegos. Es importante tener presente que el interés propio de los individuos puede ser el resultado de "una gran serie de argumentos y un período más largo de tiempo en el cual la reciprocidad probablemente tenga lugar" (White y Runge, 1995, p.1691). Según Taylor (1982, p. 28), "cada acto individual en un sistema de reciprocidad se caracteriza generalmente por una combinación de lo que uno debería llamar altruismo a corto plazo e interés propio a largo plazo". Putnam (1993) sostiene que

las normas efectivas de reciprocidad generalizada o difusa tienden a estar asociadas con densas redes de intercambio social: "el repetido intercambio en un período de tiempo tiende a fomentar el desarrollo de una norma de reciprocidad generalizada" (p. 172). La confianza es una propiedad emergente de los sistemas sociales (Putnam, 1993): "los individuos son capaces de confiar debido a las normas y redes sociales dentro de las cuales sus acciones se encuentran enmarcadas" (p. 177).

Sería ingenuo -por decir lo menos- suponer que la participación de un individuo en grupos, comunidades y en organizaciones e instituciones locales no está guiada, en gran parte, por razones de interés propio, y que, al final, después de haber sido transformadas y negociadas en múltiples transacciones, estas razones de interés propio, tienen que ver con el bienestar material del individuo y de aquellos que dependen directamente de él o ella. Dicha noción de bienestar, por supuesto, es un concepto elaborado socialmente.

Los dos factores principales que motivan la opción de los individuos de participar en acciones colectivas, convergen en uno sólo: la acción colectiva será más probable cuando las instituciones sociales son fuertes y donde ha habido experiencias previas de comportamientos cooperativos con el fin de resolver problemas comunes o lograr objetivos comunes. La acción colectiva corresponde, por lo tanto, al resultado de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito en la acción colectiva depende de factores tales como la participación de los agentes en la definición de las "reglas del juego", la formulación de un conjunto graduado de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc. (Ostrom 1990, 1992).

La decisión de cooperar o no hacerlo, no es completamente discreta. Los individuos aún tienen que decidir sobre:

- los niveles de cooperación (surgimiento de la acción colectiva)
- la elección para continuar la acción colectiva en el tiempo.

Aparentemente los factores relacionados con la decisión de desafiar el status quo y de cooperar y desertar no son necesariamente los mismos que los que determinan el límite y la continuidad en el tiempo del proceso de la acción colectiva.

Nuevamente las simples funciones de utilidad basadas en los costos y beneficios directos en el período de tiempo en que existe la acción colectiva no dan buenas respuestas a esas interrogantes. Un factor clave relacionado con esto parece ser la existencia de una masa crítica de individuos que tienen un conocimiento práctico de los beneficios potenciales. Esto favorece a la comunidad o localidades en las cuales una alta proporción de individuos ha tenido experiencia práctica en acciones colectivas anteriores.

El surgimiento y la continuidad de la acción colectiva también depende de que tenga un efecto visible en las funciones de "eficiencia" y de "distribución". La equidad percibida en la distribución de los beneficios constituye un aspecto importante que conduce al éxito en la acción colectiva.

Un tercer factor que tiene influencia en el surgimiento y en la continuidad de la acción colectiva es el hecho de que las instituciones de acción colectiva tienen diferentes significados para los diferentes individuos que participan en ellas, es decir, éstas resuelven diferentes problemas para diferentes

individuos. Elinor Ostrom (1996) señala que cuando es exitosa, la coproducción de bienes comunes (una forma de cooperación privada-pública) alienta a los ciudadanos a desarrollar otras relaciones horizontales con muchos efectos indirectos en áreas diferentes a las de la acción colectiva. Esto no significa que las instituciones de acción colectiva exitosas tengan que ser multifuncionales en el sentido de tratar explícitamente un gran número de objetivos explícitos y simultáneos. Las instituciones de acción colectiva pueden tratar múltiples necesidades porque la "función de utilidad" de cada uno de los miembros es el resultado de una gran serie de argumentos, expuestos en una dimensión de tiempo que no necesariamente es la misma que la de la acción colectiva propiamente tal.

Más allá de la decisión de cooperar y organizar una empresa asociativa como una forma de cooperación, surge la pregunta de por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fallan.

Según Ostrom (1990), existen siete principios de diseño compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son más autónomas y más duraderas. Estos principios se pueden adaptar al caso de las empresas asociativas:

1. Límites claramente definidos. Los individuos que pueden obtener beneficios de la organización deben estar claramente definidos. Los límites del bien común que la organización quiere alcanzar tienen que estar claramente definidos también. Si esto no se hace, "nadie sabe qué se gestiona o para quién".
2. Congruencia entre las reglas que definen los beneficios ("apropiación") y costos ("provisión"), que deben ser además coherentes con las condiciones locales.
3. Posibilidad de que los individuos afectados por las reglas operacionales puedan participar en su modificación.
4. Quienes monitorean el cumplimiento de las reglas operacionales deben ser miembros de las mismas organizaciones o deben responsabilizarse frente a ellas.
5. Las sanciones a los que violen las reglas operacionales deben estar bien graduadas con el fin de que tengan los costos más bajos posibles de seguimiento. El objetivo de los sistemas de sanciones debería ser lograr, lo que Margaret Levi (1988) denomina, el cumplimiento cuasi voluntario de las reglas.
6. Mecanismos locales de bajo costo deberían estar disponibles de inmediato para solucionar conflictos entre los miembros de la organización o entre ellos y sus autoridades.
7. Los derechos de los miembros de las organizaciones para idear sus propias reglas e instituciones no deberían ser desafiados por las autoridades gubernamentales externas.

Un enfoque diferente, pero complementario, sobre el problema del establecimiento de los principios para las organizaciones de acción colectiva, proviene de la economía neoinstitucional. Esta perspectiva sostiene que las transacciones entre individuos pueden tener lugar dentro de configuraciones de mercado y de arreglos institucionales que no son de mercado. Las configuraciones dentro de las que se realizan las transacciones están influenciadas por (Thorbecke, 1993): (a) el ítem negociado (es decir, la variabilidad o incertidumbre acerca de su producción en el caso en que sea perecedera o se pueda almacenar...); (b) los actores (es decir, sus recursos de tierra y mano de obra, su acceso a la información, su actitud frente al riesgo, su acceso a garantías...); (c) el ambiente en el cual se realizan las transacciones (es decir, el entorno físico, espacial y situacional; el ambiente cultural; el ambiente político, institucional y legal). Según la economía neoinstitucional, los actores escogen operar dentro de la configuración y las transacciones correspondientes que minimizan la suma de los costos de producción y transacción, dados sus propios atributos, las características del ítem que se transa y el ambiente que ellos enfrentan. Las "transacciones sustitutas" (o sea, que no pertenecen al mercado)

aparecen como respuesta a mercados imperfectos o inexistentes o cuando las configuraciones de mercado existentes se caracterizan, para los actores involucrados, por altos costos de transacción. Los mercados inexistentes; información asimétrica, imperfecta e incompleta; y grandes disparidades en el acceso a los recursos de capital y a los recursos humanos que conducen a diferentes estructuras de incentivos, explican la elección de configuraciones que no pertenecen al mercado para realizar las transacciones.

Las configuraciones que no pertenecen al mercado (denominadas Instituciones Agrarias por Bardhan 1989, 1993) en las que tienen lugar las transacciones incluyen: familias de agricultores, contratos entre dos partes (como en medierías), cooperativas y organizaciones económicas de agricultores y redes de seguros mutuos.

La distinción entre las configuraciones del mercado y las que no pertenecen al mercado y sus correspondientes transacciones no es tajante. Muchas situaciones yacen entremedio y están más o menos influenciadas por las fuerzas del mercado. Las transacciones del mercado tienden a involucrar el uso del dinero y a ser impersonales, mientras que las transacciones que no pertenecen al mercado tienden a relacionarse con trueques y a ser altamente personalizadas, en el sentido en que ellas generalmente involucran a miembros de una organización estable determinada (al contrario de las transacciones de mercado que pueden suceder entre personas desconocidas entre sí). En las sociedades rurales con relaciones y redes sociales interrelacionadas, son comunes complejas transacciones fuera del mercado. Las configuraciones y transacciones que no forman parte del mercado están fuertemente afectadas por las normas y redes sociales.

Es la *interacción* entre los elementos de la configuración (las características de los ítems que se van a transar, las características de los actores y las características del ambiente en el cual se realiza la transacción) lo que importa, más que el efecto de un único elemento. Por ejemplo, en una región determinada o para ciertos grupos de agricultores, el efecto sobre la oferta de las políticas de liberalización de precios puede ser negado por la falta de caminos, acceso insuficiente a crédito o insumos agrícolas o la falta de sistemas de riego. Además las interacciones entre las configuraciones del mercado y aquéllas que no pertenecen a éste, también afectan las transacciones (por ejemplo, cuando el precio de mercado de un cultivo cae significativamente, fomentando el consumo por las familias de una mayor parte de la producción de alimentos o cuando los costos de transacción relacionados con préstamos de pequeños montos a agricultores pobres son tan altos que ellos se ven forzados a tener que participar en mercados informales de crédito).

De acuerdo con esta perspectiva, si los agricultores eligen empresas asociativas en vez de mercados para realizar sus transacciones, es porque la falta o la imperfección de los mercados, las características de su acceso (o su falta de acceso) a la información y sus activos de capital y humanos, tienen la consecuencia de que los costos de transacción de los arreglos de mercado sean mayores que los de otras fórmulas institucionales.

Smith y Thompson (1991) analizan casos en que la organización de acción colectiva puede ayudar a superar las imperfecciones del mercado. Ellos analizan imperfecciones de mercado tales como bienes públicos, externalidades, retornos incrementales, información imperfecta, riesgos y mercados incompletos. Estos investigadores consideran que un caso en que la provisión de bienes colectivos es efectiva, es cuando el bien público se vincula a un bien privado que puede ser suministrado colectivamente. Ejemplos de ello son los bienes privados con economías de gran escala, tales como instalaciones para el procesamiento de productos e instalaciones de comercialización y distribución,

mecanismos de seguros, o las actividades de promoción de intereses y de representación ante instituciones gubernamentales. Las organizaciones de acción colectiva también pueden ser eficaces para tratar problemas de información imperfecta. Este tipo de organizaciones pueden también ser eficaces para permitir a los productores individuales trabajar en mercados imperfectos, como al negociar con poderes monopólicos u oligopólicos.

De Janvry, Fafchamps y Sadoulet (1991) sostienen que es suficiente que la imperfección del mercado sea específica para los hogares de agricultores y, no necesariamente respecto de los productos, para explicar porqué los pequeños productores eligen involucrarse en transacciones que no pertenecen al mercado. En su modelo, una falla del mercado ocurre cuando "una transacción, a través del intercambio de mercado, crea una inutilidad mayor que la utilidad que produce, trayendo como consecuencia que el mercado no se utilice para la transacción. En ese caso, surgirán instituciones sustitutas para que la transacción se lleve a cabo o, simplemente, ésta no tendrá lugar. La no existencia del mercado es, por lo tanto, el caso extremo de una falla en el mercado. En un caso más general, el mercado existe, pero el beneficio para un agricultor en particular puede estar bajo el costo o sobre el costo, con la consecuencia de que algunos agricultores utilizarán el mercado mientras otros no lo harán" (p. 1410). Mientras más altos sean los costos de la transacción del mercado (debido a caminos en mal estado, grandes economías de escala, información asimétrica, etc.), mayores son los incentivos para elegir las configuraciones sustitutas que no pertenecen al mercado.

Las organizaciones de acción colectiva alcanzan formas exitosas en las que se aplican sólidos principios de diseño, a través de un proceso de aprendizaje organizacional. Argyris (1990) afirma que el aprendizaje organizacional se realiza cuando los individuos dentro de una organización reflexionan sobre las discrepancias entre el desempeño real y el desempeño esperado y, como consecuencia, adaptan ya sea estrategias y supuestos acerca de la organización (aprendizaje de retroalimentación simple o "hacer bien lo que la organización ya sabe cómo hacer") o las normas y estándares de desempeño (aprendizaje de retroalimentación doble o redefinir lo que se espera que la organización haga). El aprendizaje sucede cuando los cambios están cifrados en los "mapas" de la organización (teoría adoptada) y en las "imágenes" de los individuos dentro de la organización (teoría utilizada).

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que el aprendizaje (creación de conocimiento) tiene lugar en una organización cuando los individuos, mediante la interacción, transforman el conocimiento tácito en conocimiento explícito y viceversa.

El hecho de que las empresas asociativas se estén promoviendo y estableciendo por toda América Latina no garantiza que ésta sea una estrategia exitosa para mejorar la capacidad competitiva de los pequeños agricultores en una economía de mercado. Carter y Barham (1996), Carter y Zegarra (1995), Carter et al. (1996), De Janvry y Sadoulet (1993), Maxwell y Fernando (1989), Von Braun et al. (1989) y Schejtman (1996) han analizado los efectos del paradigma neoliberal desde el punto de vista de su efecto sobre los pobres rurales y su posibilidad real de ser capaces de construir algún tipo de ventaja competitiva.

Estos autores entregan suficientes evidencias para sostener que los "agricultores pobres enfrentan numerosas desventajas en mercados claves... Como consecuencia, el crecimiento puede tomar una forma excluyente que empeora la condición de los pobres rurales, especialmente en economías no igualitarias" (Carter y Barham, 1996, p.1134). Dichas desventajas incluyen:

- La tendencia de los mercados financieros a evitar tratar con agricultores pobres y de llevarlos a estrategias de capitalización autárquica que limitan su potencial de crecimiento y acumulación.
- La tendencia de los “booms” de las exportaciones agrícolas a excluir a los pequeños agricultores debido a la mayor aversión a riesgos; precios de insumos más altos; precios de producción más bajos debido al poder de negociación diferencial; recursos de capital humano y habilidades de administración más bajos y, costos de transacción en el control de calidad más altos, todo lo cual lleva a otros agentes de las cadenas agroexportadoras a buscar intercambios con agricultores más grandes.
- La tendencia del auge de las exportaciones agrícolas en cuanto a promover la transferencia de tierras desde la pequeña a la gran agricultura, en particular cuando el auge de la exportación se basa en cultivos que requieren una alta inversión e implican una mayor exposición al riesgo.
- Los intercambios (trade offs) entre la producción de alimentos básicos para mercados locales y la de cultivos comerciales para exportación o para otros mercados sofisticados.

¿Pueden en principio las empresas asociativas ayudar a los pequeños agricultores a superar sus desventajas intrínsecas en un campo de juego que puede ser todo, menos parejo? Y si así fuera, ¿Qué tipo de políticas pueden ayudar a crear un ambiente favorable y en el que esas organizaciones puedan prosperar y cumplir con su papel?

Las empresas asociativas pueden formar parte de la solución a las limitaciones antes mencionadas. Estos son algunos de los "bienes comunes" que las empresas asociativas pueden ayudar a los pequeños agricultores a alcanzar:

- Ellas pueden actuar como instituciones locales para superar, o al menos disminuir, los principales costos de información que enfrentan las instituciones financieras cuando tienen que negociar con pequeños agricultores aislados e individuales.
- Pueden negociar acuerdos con agentes, tales como agroindustrias, que incluyan las provisiones de capital de trabajo bajo esquemas de agricultura de contrato.
- Pueden reemplazar el uso de garantías reales por sistemas de fiscalización recíproca.
- Pueden incrementar las garantías que los pequeños agricultores pueden comprometer en sus negociaciones con instituciones financieras.
- En muchos casos, las empresas asociativas pueden establecer y, de hecho han establecido, programas y cooperativas de crédito y esquemas de préstamos a grupos.
- Pueden ayudar a pequeños agricultores a "capturar" habilidades técnicas y gerenciales, en particular aquellas requeridas para ingresar a empresas no tradicionales (por ejemplo, un ingeniero agrónomo que conoce la producción de flores en invernaderos), mercado no tradicionales (por ejemplo, un gerente que sabe cómo se trata con compradores, cómo se prepara un envío, que conoce los estándares de calidad, etc.), o formas de organización no tradicionales (abogados, contadores, etc.)
- Pueden ayudar a pequeños agricultores a vincularse a la investigación y a la extensión, con el fin de obtener nuevas prioridades relevantes para sus necesidades específicas.
- Pueden mejorar la posición negociadora ante compradores y vendedores potenciales
- Pueden reducir los costos del control de calidad requeridos por las agroindustrias y otros compradores potenciales
- Pueden mejorar la posición de negociación requerida por las agroindustrias y otros compradores similares y potenciales.
- Permiten que los pequeños agricultores logren la escala de operaciones requerida para tener acceso a ciertos mercados de bienes y servicios y para ciertas actividades más allá de la

producción agrícola básica (tales como ciertas formas de comercialización y la agregación de valor a productos básicos a través de su procesamiento).

- Los agricultores participantes pueden ampliar la comunicación interpersonal para compartir información, conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades, etc. En resumen, se facilita el aprendizaje.
- Tienen una voz más fuerte y más efectiva para influenciar el diseño de políticas y programas (privados y públicos) destinados al desarrollo de la agricultura, de manera que esas políticas y programas sean más adecuados para los objetivos, prioridades y circunstancias de los pequeños agricultores.

Al final, desde el punto de vista del desarrollo de los pequeños agricultores, las empresas asociativas son interesantes, sí y sólo sí ellas traen como consecuencia comunidades locales que mejoran su posición competitiva en los mercados en los cuales operan y su posición de negociación frente a los gobiernos y otros actores institucionales.

Esman y Uphoff (1984, p.40) concluyen que "una red vigorosa ... de organizaciones es esencial para cualquier esfuerzo serio destinado a superar la pobreza de la población... mientras otros componentes son necesarios, no podemos visualizar ninguna estrategia de desarrollo rural, que combine el crecimiento en productividad con una amplia distribución de beneficios en la que las organizaciones locales no sean prominentes".

Putnam (1993) considera que una densa red de asociaciones también es esencial para mejorar el desempeño de las instituciones gubernamentales en una sociedad democrática. Las normas y valores de las comunidades cívicas, explica Putnam, "incorporan y refuerzan estructuras y prácticas sociales específicas,... las asociaciones contribuyen a la efectividad y estabilidad del gobierno democrático... tanto debido a sus efectos "internos" en los miembros individuales como por sus efectos "externos" en la política en más sentido" (p.89). Además, redes densas de asociaciones contribuyen a la efectividad de la colaboración social. La cooperación voluntaria depende del capital social (Putnam 1993), es decir, de normas efectivas de reciprocidad generalizada y de redes densas de relaciones sociales. El capital social reduce los incentivos a la no participación en la acción colectiva, reduce la inseguridad y entrega modelos para cooperación futura.

Según Putnam (1993), las redes sociales de relaciones horizontales fomentan la cooperación porque ellas: aumentan los costos potenciales del comportamiento no cooperativo, poniendo en riesgo los beneficios de otras transacciones en las que el desertor está comprometido o se puede comprometer en el futuro ("en el lenguaje de la teoría de juegos, las [redes] aumentan la repetición y la interconexión de los juegos"; Putnam, 1993, p. 173); fomentan las normas de reciprocidad que permiten a los individuos evaluar mejor el comportamiento potencial de otros; facilitan la comunicación y el flujo de información sobre la confiabilidad de los individuos, disminuyendo la inseguridad sobre el comportamiento de los potenciales socios en la acción colectiva e incorporan resultados exitosos de actos de cooperación pasados.

Al facilitar la creación de un sistema más denso y más efectivo de redes y asociaciones sociales, las empresas asociativas crean nuevas formas en las que las comunidades locales pueden adquirir nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevo o mejor acceso a los recursos. En las palabras de Evans (1996), las empresas asociativas contribuirán al desarrollo de las comunidades locales si ellas pueden facilitar la formación de relaciones sinérgicas con el gobierno y los actores del mercado.

"Los stocks de capital social, como la confianza, las normas y las redes, tienden a ser ciclos virtuosos autoreforzados y acumulados que traen como consecuencia equilibrios sociales con altos niveles de cooperación, confianza, reciprocidad, compromisos sociales y bienestar colectivo" (Putnam 1993, p. 177). Ya que la *falta* de capital social también es autoreforzada y es acumulativa, Putnam (1993) argumenta que todas las sociedades enfrentan dos posibles equilibrios estables: uno, en el que la estrategia de no cooperar domina y en la que los conflictos de la acción colectiva sólo pueden resolverse mediante la acción jerárquica externa. El otro equilibrio es aquél en el cual la estrategia de la cooperación voluntaria predomina y puede ser sostenida indefinidamente. Una vez que ya están en uno de estos dos escenarios, los individuos tienen un fuerte incentivo para actuar de manera consecuente con las reglas de la estrategia predominante, de aquí la importancia de lo que los economistas neoinstitucionales llaman "dependencia del camino": tus opciones actuales dependen de las decisiones del pasado.

Nugent (1993) sostiene que, en gran parte, el rendimiento mediocre de los diferentes enfoques sobre el desarrollo rural en América Latina, puede manifestarse en los fracasos de la comunicación e implementación entre los agricultores, mercados y el Estado. A su vez, dichos fracasos se deben a la falta de organizaciones e instituciones locales "saludables, funcionales y vibrantes". Enfoques anteriores tradicionalmente han destacado uno de estos actores, a costa de los otros. Los nuevos conceptos en sociología, ciencia política y economía ahora revelan la importancia de las relaciones sinérgicas y redes entre los actores sociales como condición para el desarrollo regional y local, así como para gobiernos efectivos y mercados eficientes. Las instituciones y organizaciones locales pueden desempeñar la función de plataformas para facilitar el desarrollo de tales interacciones.

De Janvry y Sadoulet (1993) y Uphoff (1993) destacan que la nueva estrategia de desarrollo que se aplica en América Latina, establece un equilibrio completamente diferente entre las funciones del Estado, los mercados y las organizaciones civiles. Semejante equilibrio crea nuevas oportunidades para esas organizaciones e instituciones, pero además las fuerza a experimentar cambios importantes con el fin de ser capaces de desempeñar diferentes funciones, relevantes para el escenario social, político y económico actual.

Esas relaciones sinérgicas pueden ser el resultado de la complementariedad: al establecer claras "divisiones de tareas" entre, por ejemplo, una agencia gubernamental o una agroindustria y la empresa asociativa. Por ejemplo, la empresa asociativa puede encargarse de la tarea de controlar la calidad del producto que es suministrado a la agroindustria por los miembros de la empresa asociativa, así reduce los costos de transacción de la agroindustria que puede entonces estar de acuerdo realizar un contrato con ellos para el abastecimiento de cierta cantidad de productos. Evans (1996) también propone el concepto de "inserción", como otra forma de relaciones sinérgicas en las que no hay una separación bien definida entre las funciones y ámbitos de las partes involucradas en la interacción. En el caso de Chile, por ejemplo, sería extremadamente difícil separar dónde termina el INDAP y dónde comienza la empresa asociativa. La "inserción" en efecto trae como consecuencia un sistema de conocimiento más amplio o "el aumento de las agencias de personas a un nivel de agrupación social que es equivalente al nivel del [eco sistema en el cual se percibe la necesidad de la administración interactiva" (Roling y Jiggins 1998, p. 301).

Esta idea es interesante porque señala una función importante del rol del Estado en la ampliación de las redes locales hacia sistemas de conocimiento relevantes para el desarrollo. Una nueva estrategia para el

desarrollo rural podría ser concebida basándose en las relaciones sinérgicas entre el sector público y las organizaciones sociales, en las que el sector público "proporciona los recursos económicos y políticos que permiten promover la consolidación de organizaciones locales cada vez más autónomas y representativas" (Fox 1994, p. 177).

¿Cuáles serían las características de los programas públicos que apuntan a facilitar relaciones sinérgicas y que causan la ampliación de escala de los sistemas de conocimiento formados alrededor de las empresas asociativas a un nivel de "agregación" social que es significativo para el desarrollo rural?

Según Evans (1996), "algunas veces la construcción de sinergia depende de la transformación de las visiones de mundo. Algunas veces implica introducir innovaciones tecnológicas "suaves" a nivel organizacional. Otras veces supone simplemente reformular la naturaleza del problema que un organismo de gobierno está tratando de abordar. Cualquiera de estas estrategias pueden hacer que la sinergia sea construible" (p. 1129).

Elinor Ostrom (1996) ha acuñado el concepto de coproducción para describir el proceso a través del cual los insumos utilizados para producir un bien o servicio son proporcionados por individuos que no forman parte de la misma organización. Este concepto se aplica a la creación de bienes y servicios públicos, como muchos que forman parte de la noción de desarrollo rural. La coproducción supone que los ciudadanos pueden jugar un papel activo en la producción de bienes y servicios que traen consecuencias para ellos mismos.

La noción de que los bienes y servicios públicos puede ser coproducidos entre los gobiernos y los ciudadanos, demanda un cambio en la forma en que los teóricos abordan este problema. Los textos de administración pública sobre administración eficiente se concentran en las habilidades de los funcionarios públicos dentro de las burocracias, prestando poca atención a las habilidades para trabajar con los ciudadanos. Los textos de economía destacan que "los gobiernos deben actuar donde los mercados fallan". Los textos que abordan el tema del gobierno local señalan que las numerosas formas de organización a niveles comunitario y local, conducen a la duplicación, fragmentación, etc. de la autoridad, sin reconocer que más bien constituyen un activo para el buen gobierno. Para que tenga lugar la coproducción, los insumos que pueden ser suministrados por los gobiernos y aquellos que pueden ser suministrados por los ciudadanos deben ser complementarios. Si cualquiera de ellos puede suministrar todos los ingresos requeridos, no habrá bases para esta forma de relación sinérgica en la línea divisoria entre lo público y lo privado. Ostrom hace hincapié en que la coproducción es producto de los procesos de negociación entre los diferentes grupos de ciudadanos y entre ellos y otros agentes.

Algunas de las condiciones identificadas por Ostrom para la coproducción efectiva son: las tecnologías que se usan para la producción de un bien o servicio determinado deben generar complementariedad de insumos provenientes de fuentes públicas y privadas. Segundo, las opciones legales deben estar disponibles para las dos partes para la cooperación y negociación conducente a acuerdos obligatorios. Tercero, los participantes necesitan realizar un compromiso creíble entre ellos, de manera que si una parte aumenta el insumo, la otra continuará en el mismo nivel o en uno más alto. Los contratos claros y fiscalizables entre los ciudadanos y los gobiernos aumentan esa credibilidad. Cuarto, los incentivos promueven la provisión de insumos de parte de funcionarios y ciudadanos.

METODO

La investigación empleó una batería de métodos y herramientas, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas.

Catastro de Empresas Asociativas Campesinas

Para la elaboración del Catastro Nacional de Empresas Asociativas Campesinas, se envió una encuesta a cada una de las Agencias de Área y Oficinas Regionales de INDAP, a las Direcciones Regionales del FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), a la totalidad de las organizaciones campesinas, ONG y empresas consultoras registradas en INDAP. Dicha encuesta fue respondida por 407 organizaciones que decían cumplir con la definición de ser “entidades constituidas legalmente, constituidas única o mayoritariamente por pequeños productores y campesinos, los cuales ejercen el control de la organización, y cuyo propósito principal es la realización de actividades económicas”

Las secciones pertinentes del listado de 407 organizaciones se enviaron a cada una de las Agencias de Área y Oficinas Regionales de INDAP, para su revisión. Ello permitió identificar 221 organizaciones no detectadas con la primera encuesta, para llegar a un total de 628 registros.

A todas las organizaciones identificadas, se les envió un segundo cuestionario, solicitándoles que ratificaran o rectificarán la información disponible sobre ellas, y que agregaran algunos datos adicionales. Ello permitió depurar el listado, eliminando organizaciones que aparecían duplicadas, otras que en realidad no correspondían a la definición de EAC empleada en este estudio, etc.

Al final de este proceso, se pudo disponer de un registro de 422 organizaciones, con sus datos verificados, y que reúnen las condiciones de nuestra definición de Empresa Asociativa Campesina: (a) contar con personería jurídica, (b) estar integrada y controlada por campesinos, (c) estar dedicada principal o exclusivamente a actividades económicas. En nuestra opinión, esta lista incluye a la casi totalidad de las EAC existentes en Chile al momento de realizar la encuesta.

Análisis de información secundaria

Un estudio de esta naturaleza requería poder describir las políticas y programas gubernamentales orientados a apoyar la formación y el desarrollo de las EAC en Chile. Para ello se hizo una revisión de documentos oficiales (Memorias Anuales, Ley de Presupuestos, informes, reglamentos de los distintos instrumentos de la política pública, etc.) y se realizaron entrevistas con directivos nacionales, regionales y locales de INDAP y FOSIS. Finalmente, se decidió concentrar el estudio en INDAP, debido principalmente a que el peso de dicha institución en el sector rural es mucho mayor que el de FOSIS, y el catálogo nos permitió comprobar que la casi totalidad de las EAC apoyadas por FOSIS recibían también en apoyo de INDAP.

Encuesta de hogares campesinas

Para caracterizar a los socios de las EAC, y para analizar algunos efectos de las EAC sobre los hogares y los predios campesinos, se empleó la base de datos obtenida para la realización de una reciente evaluación de impacto de uno de los principales programas de INDAP. Dicha base de datos contenía variables que permitieron clasificar a cada hogar como asociado o no asociado a una EAC.

Los datos provienen de una encuesta general a 3000 hogares campesinos entre la V y la X regiones, la que es representativa del 74% del campesinado nacional. Además, se contaba con una encuesta de costos aplicada a una submuestra de 600 hogares extraída de la muestra anterior.

Selección de los estudios de caso

La metodología empleada para la selección de las Empresas Asociativas Campesinas en que se realizarán los Estudios de Caso, consideró la eliminación progresiva de EAC con base a la aplicación sucesiva de los criterios que se enuncian a continuación, para, al final, con una base de datos depurada según dichos criterios, hacer una selección al azar de las EAC que serían pre-seleccionadas para la realización de los estudios de caso.

La selección se realizó con base en la información disponible en la base de datos del Catastro Nacional de Empresas Asociativas Campesinas, al 19 de abril de 1999. La base de datos en ese momento contaba con 424 registros.

Se eliminaron todas las EAC localizadas en las Regiones I, II, III, IV, XI y XII, en consideración al costo de un estudio de caso en las regiones extremas del país.

Se eliminaron todas aquellas EAC que habían iniciado sus operaciones con posterioridad al 31 de diciembre de 1995. Es decir, se requería que las EAC preseleccionadas tuvieran una antigüedad efectiva de al menos tres años y medio, para poder evaluar su desempeño.

Se descartaron aquellas empresas con menos de 10 socios, por considerar que su dinámica se asemejaría más al caso particular de un grupo de interés.

Tras la aplicación de los anteriores criterios, la nueva base de datos quedó con un total de 107 registros (25% del total inicial). De esta base, se seleccionaron al azar EAC representativas de cuatro rubros; leche, papa, hortalizas frescas y frambuesa. Los primeros tres porque como veremos tienen una alta importancia en las actividades de las EAC, y la frambuesa por ser un rubro relativamente nuevo en Chile y muy nuevo para los campesinos, lo que implicaba que la EAC podría ser analizada con relación al proceso de innovación tecnológica y productiva.

Dichas EAC preseleccionadas fueron invitadas a participar en un Taller de tres días de duración (4-7 de julio 1999, Pinto, VIII Región), con la finalidad de informarles sobre el proyecto, que lo pudieran discutir y analizar, y al final pudieran decidir si les interesaba o no participar en la investigación. Por otra parte, la interacción con las empresas invitadas, permitía al equipo investigador recopilar información adicional que ayudara a tomar una decisión final sobre la conveniencia de invitar o no a una EAC a participar en el estudio

Metodología de los estudios de caso

Como señala Robert E. Stake (1994), el método del estudio de caso es útil para optimizar la comprensión del fenómeno, más que para la generalización de leyes de aplicación universal. La elección de este método apunta entonces al hecho de que la investigación, en primera instancia, se propone identificar temas y preguntas críticas, relacionadas a los factores y variables que tienen una incidencia mayor en el desempeño de las EAC. No se trata de una investigación que quiera poder hacer

inferencias estadísticas aplicables, por ejemplo, la población de 400 EAC de entre las que se seleccionaron los 20 casos a ser estudiados¹

Finalmente y por diversos problemas de índole práctico, se pudieron concluir exitosamente 16 estudios de caso, correspondientes a las EAC que se describen brevemente en el cuadro 1.

El estudio de cada caso se basó en contrastar la información proveniente de diferentes actores relevantes de la historia y de la acción de la EAC:

- Los socios de la EAC
- Los dirigentes de la EAC
- Los gerentes y otros empleados de la EAC
- El personal de las agencias intermedias que hayan cumplido un papel en la historia o la acción de la EAC
- El personal de INDAP que haya tenido relaciones directas con la historia o la acción de la EAC
- Los clientes de la EAC

Mediante la técnica de entrevistas semi-estructuradas en profundidad, tanto individuales como en grupo, se rescató la visión particular de cada uno de estos agentes, sobre:

- La historia de la organización y los hechos que la han condicionado
- El desempeño de la organización y los beneficios y costos de su acción
- El sistema de normas y reglas que condicionan a la organización como un sistema institucional

En total, se entrevistaron 295 personas. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 2 horas. Se realizaron además 35 sesiones grupales (con entre 3 y 10 participantes en cada uno)

Esta información, eminentemente cualitativa, se complementa con dos fuentes de información cuantitativa:

- La encuesta a una muestra de socios de la empresa y a una contra-muestra de hogares y predios no asociados a la EAC (en promedio, 20 socios y 20 no socios por cada estudio de caso, para un total de 640 encuestas).
- La revisión de los balances contables de la EAC

Esta información permite construir las siguientes variables dependientes del estudio:

- Desempeño exitoso medido como efectos positivos sobre la productividad y el ingreso de los hogares asociados a la EAC.
- Desempeño exitoso medido como indicadores económico – financieros sanos a nivel de la propia EAC

¹ Aunque conviene observar que en este caso se trata de un grupo de 20 casos de un total posible de 107 EAC que cumplieron con los criterios de localización geográfica, antigüedad, número de socios y rubros principales con que se relacionan. Es decir, se trata de un estudio bastante intensivo.

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS EN CHILE

Un objetivo principal de las políticas públicas para la pequeña agricultura, ha sido promover la formación de EAC. El diagnóstico implícito es que el nivel de asociatividad es muy bajo, y que se requiere alcanzar una mayor tasa de participación de los campesinos en este tipo de organizaciones, como una condición para que la pequeña agricultura pueda participar con éxito en la economía y hacer valer su voz en la sociedad.

A partir de los datos registrados en el Catastro Nacional de Empresas Asociativas Campesinas, se puede afirmar sin lugar a dudas que en los últimos años se ha producido un avance muy notable en el logro de este objetivo. A la luz de este indicador, las políticas públicas orientadas a promover la asociatividad en el sector campesino, han sido exitosas.

En efecto, como se observa en la figura 2, las casi totalidad de las EAC actualmente existentes se han formado en la última década, tras la recuperación de la democracia en 1990.

El cuadro 2 muestra la distribución regional de las EAC. Se observa que más de la mitad de las mismas se concentran en tres regiones del Sur del país: la VIII, la IX y la X Regiones.

Las 424 EAC catastradas, declaran trabajar con 31.500 pequeños productores, que representan aproximadamente el 16% de los campesinos del país. Este dato coincide con el obtenido a través de la encuesta a 3000 hogares campesinos de la V a la X regiones, que permitió establecer un nivel de participación en organizaciones económicas de 19,3%¹

El número promedio de socios de las EAC registradas en el Catastro es de 74,7, con un rango de entre 2 y 3.000 campesinos atendidos (socios y no socios). Como se puede ver en la figura 2, más de la mitad de las EAC atienden a 50 o menos campesinos; las organizaciones grandes, de más de 100 o 150 usuarios, son muy poco frecuentes.

Según el monto facturado en 1998, la EAC más grande del país es la Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Limitada (CCOPEUMO), con ventas anuales por \$ 1.980 millones (aproximadamente US\$ 4,2 millones al tipo de cambio del 31 de diciembre 1998)². COOPEUMO es además una de las EAC con mayor prestigio, una de las más antiguas y con mayor número de socios activos.

La facturación anual promedio de las EAC en Chile es de \$ 64 millones (US\$ 135 mil)³. Las ventas totales de las 422 AEC incluidas en el Catastro, suman \$ 27,000 millones (US\$ 57 millones, o US\$ 1.800 por campesino atendido).

Sin embargo, como se observa en la figura la mayoría de las EAC declaran ventas por menos de \$ 20 millones anuales; solo el 28% de las EAC tienen ventas por más de \$ 50 millones (aproximadamente US\$ 100 mil). Es decir, la mayoría de las EAC en Chile corresponden a la categoría de

¹ Como punto de comparación, el 69,6% de estos mismos hogares declaró participar en algún tipo de organización rural (incluyendo aquellas de carácter vecinal, gremial, cultura, etc.). Este alto nivel de participación cuestiona el frecuente argumento sobre el “individualismo” de los campesinos.

² Las ventas de COOPEUM en 1999, ascendieron a \$ 2.224 millones.

³ Es probable que las ventas reales sean superiores al monto facturado, especialmente en las EAC que operan en mercados caracterizados por la evasión del IVA, como son las hortalizas o las papas. Es decir, las cifras comentadas en esta sección probablemente subvaloran las ventas de las EAC.

“microempresas”, según la clasificación oficial empleada por FOSIS y CORFO (Corporación de Fomento).

Las EAC registradas en el Catastro tienen un promedio de 3,3 empleados, con un mínimo de cero y un máximo de 190 (CHILOLAC, una cooperativa lechera en Chiloé). El 39% de las EAC no tienen empleados pagados, y otro 19% tiene solo un empleado pagado (figura 5). Esto confirma la clasificación de microempresas de la mayoría de las EAC en Chile.

Las 422 EAC registradas en el Catastro, dan empleo directo a 1.405 personas. Como se observa en el cuadro 3, la categoría individual más frecuente (272 personas) de empleados, corresponde a personas que realizan labores identificadas como de tipo “técnico”, y que posiblemente reflejan el hecho de que muchas EAC operan como contratistas del sistema de asesorías agropecuarias administrado por el INDAP¹, para lo cual deben contratar a un cuerpo técnico que realice las funciones de terreno que dicho programa demanda.

Por otra parte, las 422 registradas en el Catastro, declaran que un promedio de 6,7 personas trabajan en ellas *ad honorem*. Por lo general, eso significa que los propios socios asumen las tareas productivas, administrativas y gerenciales de las EAC. De hecho, el mayor número de trabajadores voluntarios se registra en la categoría de “gerencia”.

Con relación a los mercados en que participan, la categoría más importante es la de mercados locales (cuadro 4). Sin embargo, un poco menos de la mitad de las EAC están operando a escala nacional, y un 13% envían sus productos a los mercados internacionales, ya sea en forma directa o a través de distintos tipos de asociaciones con empresas especializadas. Un dato muy importante es que la gran mayoría de las EAC trabajan en el menos dos mercados (por ejemplo, regional y nacional, local y regional, etc.)

Como se observa en el cuadro 5, las EAC por lo general están relacionadas con más de un rubro. La asociatividad en la ganadería (leche y carne) tiene un peso preponderante, muy superior al de la gran mayoría de los rubros agrícolas; sin duda, ello tiene relación con la formación de los Centros de Acopio Lechero, ámbito en que en la primera mitad de los 90 hubo un positivo encuentro entre los intereses de la industria, de los productores y del gobierno, lo que redundó en la formación de muchas de estas EAC.

Las hortalizas para el mercado fresco (no agroindustrial) son el principal rubro agrícola. Su participación en el universo de las EAC, es muy superior a su participación en la agricultura campesina, lo que indica que en este rubro existen incentivos a la asociatividad.

Por el contrario, rubros como los cereales y las leguminosas de grano, muy frecuentes en los sistemas productivos campesinos, tienen una participación limitada en las EAC. Ello indicaría que en estos rubros los campesinos no parecen encontrar incentivos para asociarse con finalidades económicas.

Es interesante destacar que los rubros no tradicionales (incluyendo hortalizas para consumo fresco), están presentes en el 87% de las EAC, lo que es evidencia de que estas organizaciones están cumpliendo un papel importante en el proceso de reconversión de la agricultura campesina.

¹ El 18% de los 50 mil campesinos atendidos por el Servicio de Asesorías Agropecuarias de INDAP, recibe la prestación del servicio a través de las EAC. Como la casi totalidad de los socios de las EAC reciben servicios de asistencia técnica subsidiados a través de INDAP, se puede deducir que a lo menos el 70% de ellos son atendido por técnicos de otros tipos de consultoras (ONG, empresas privadas, etc.)

Las EAC prestan diversos tipos de servicios a la pequeña agricultura (cuadro 6). Llama la atención el alto porcentaje de EAC que prestan servicios a la producción agrícola y ganadera, a pesar de que el énfasis en el discurso está colocado en los temas de la post-producción (comercialización sobre todo) y, más recientemente, en la “gestión empresarial”. Aún así, la comercialización de insumos y productos, y los servicios de apoyo a ésta (como el acopio y el bodegaje, o los sistemas de información de precios y mercados), involucran a la gran mayoría de las EAC. La agregación de valor a través del procesamiento agroindustrial, es una actividad aún minoritaria. Los servicios de crédito, que en el pasado y aún hoy en otros países de América Latina es una función principal de las organizaciones campesinas, en Chile tiene una importancia muy reducida.

En síntesis, la política gubernamental implementada en Chile desde los 90, que se proponía el objetivo de aumentar el número de organizaciones económicas campesinas y el número de campesinos asociados a ellas, ha sido relativamente exitosa al ser analizada estrictamente desde el punto de vista del cumplimiento de esas metas de orden cuantitativo. Más aún, la tasa de formación de EAC es creciente y no hay indicios de que todavía tienda a estabilizarse.

Una lección es que si los servicios públicos canalizan sus recursos a través de las organizaciones, y si de manera simultánea se facilitan los instrumentos para apoyar el desarrollo de la capacidad de respuesta a dichos incentivos, es posible en un corto plazo lograr la formación de EAC de forma masiva. Como veremos más adelante, ello no implica que la calidad del resultado sea igual o generalizadamente positiva. Hay aquí un *trade off* importante, pues si bien desde el punto de vista “técnico” podría ser recomendable el haber aplicado un ritmo menor a la formación de EAC, hay que reconocer que la tarea de gobierno no se puede realizar ni es políticamente sustentable a escala “piloto”.

La opción de INDAP a partir de 1990, fue “tirarse al agua”, estando concientes los directivos entrevistados, de que un ritmo acelerado de formación de EAC seguramente se traduciría en debilidades en la calidad y en la sustentabilidad de las organizaciones. En definitiva y más haya de lo declarado, la consolidación de las EAC y el tema de su sustentabilidad, han sido considerados en Chile como un tema de “segunda generación”, posterior en el tiempo a la prioridad de la época del retorno a la democracia, que era la de promover la formación de EAC a la mayor velocidad posible.

Los instrumentos diseñados para apoyar el mejoramiento de la calidad de las EAC, como han sido el FODEM y los Centros de Gestión, no parecen haber tenido mayor impacto¹.

El producto de esta política han sido básicamente microempresas rurales no agrícolas. Es decir, pequeñas unidades económicas, con ventas anuales inferiores a los \$ 20 millones anuales, pocos empleados, dedicadas principalmente a la prestación de servicios y, en algunos casos, a la actividad agroindustrial o manufacturera. Estas empresas rurales no agrícolas están estrechamente ligadas por eslabonamientos de producción con la producción primaria agropecuaria, lo que, de acuerdo a la experiencia latinoamericana (Berdegúe et al., 2000), es un factor de modernización de la pequeña agricultura.

¹ En 15 de los 16 estudios de caso, los entrevistados y los participantes en los talleres no hicieron ninguna referencia espontánea ni a los FODEM ni a los Centros de Gestión. Cuando el tema se colocaba por parte del investigador, la reacción tendía a ser de bastante escepticismo sobre la real utilidad de dichos instrumentos.

Por su carácter de microempresas, están sujetas a todas las amenazas y debilidades que afectan a este tipo de unidades económicas en todos los países del mundo.

EL GOBIERNO

El factor principal que ha causado el surgimiento de las EAC en los últimos años, han sido los cambios en las políticas públicas a partir de 1990. Dos han sido los cambios principales:

1. La recuperación de la democracia, de las libertades públicas y del derecho a la formación y participación en organizaciones. }
2. Las políticas del INDAP

Entre 1973 y 1987, como consecuencia de las políticas represivas de Dictadura Militar, el número de campesinos organizados, pasó de 180.000 a 44.000 (Barría et al. 1988). De un total de 308 cooperativas existentes en 1973, con 86.000 socios, solo sobrevivían 45 en 1980, y siete años después se llegaba a apenas 63 cooperativas con 4.109 socios (Barría et al. 1988).

La recuperación del Estado de Derecho y del respeto por los derechos humanos y las libertades públicas, significó la remoción de un obstáculo decisivo a la formación de las organizaciones. A partir de 1990, la participación en organizaciones no solo fue tolerada, sino que fue promovida como un proceso necesario para la transición democrática.

Es decir, a partir de 1990 las políticas públicas en materia de derechos ciudadanos, crearon la *oportunidad política* favorable para la creación de organizaciones económicas. La importancia de este ambiente político favorable no puede ser subestimada. Como señalan White y Runge (1995), el desafío al *status quo* que implica toda decisión de acción colectiva, es estimulado por los cambios en la ideología y en las relaciones de poder, como los que suceden en la transición de un régimen dictatorial a uno democrático. Igualmente, un ambiente político favorable modifica en un sentido positivo la percepción de los individuos sobre los costos y beneficios potenciales de la acción colectiva. La existencia de un estado de respeto a las libertades públicas, además reduce los costos de transacción relacionados con la búsqueda de información y conocimientos. En definitiva, como señala Tarrow (1994) “la acción colectiva surge principalmente en respuesta a los cambios en la oportunidades que bajan el costo de la acción colectiva y revelan potenciales alianzas”. Es así que en el caso chileno se aplica la hipótesis desarrollada en México por Fox (1990), que explica la formación de capital social como producto de la acción reformista del Estado.

Las políticas públicas implementadas por INDAP a contar de 1990, no son sino una concreción de esta voluntad política general del Estado chileno. En efecto, se asume como política oficial de INDAP que “la Organización es un elemento clave para el mejoramiento económico, la integración social y el desarrollo personal, familiar y comunitario de los campesinos y los pequeños productores (INDAP, 1993, p. 61).

En un plano general, en 1992 se constituye la Comisión Conjunta INDAP – MUCHECH (Movimiento Unitario Campesino y de Etnias de Chile), la principal organización multigremial rural. Desde 1990, se abre el registro de consultores del Programa de Transferencia Tecnológica de INDAP a la participación de organizaciones campesinas como prestadores de servicios de asistencia técnica, de tal forma que en 1992, 24 organizaciones campesinas atendían directamente al 16,7% de los usuarios de este programa, en ocho regiones del país (INDAP, 1993).

El programa de crédito de INDAP también fue reformulado para facilitar el acceso de las organizaciones al financiamiento de corto y de largo plazo. En 1989, ninguna organización recibió crédito de INDAP, mientras que en 1992, 59 organizaciones recibieron financiamiento directo para sus proyectos, en beneficio de 7.415 campesinos (INDAP, 1993). Además, se abrió la posibilidad de que las organizaciones campesinas gestionaran asociativamente el crédito individual de sus socios, modalidad que permitió que otros 7.727 socios de 350 organizaciones, recibieran financiamiento.

En 1990 se crea en INDAP el programa de Agroindustria y Comercialización, el que a través de líneas de subsidio para la preparación de estudios de preinversión, permitió dar vida a numerosos emprendimientos económicos asociativos, que están en la base de muchas de las actuales EAC.

Asimismo, a partir de 1990, INDAP retoma la función que le era propia por ley (D.F.L 13 de 1968), de realizar los estudios y evaluaciones necesarias para aprobar la constitución de nuevas Cooperativas Campesinas. Entre 1990 y 1992, se crearon 51 nuevas Cooperativas (INDAP, 1993).

La promoción de la organización rural se apoyó también a través de programas de capacitación, que solo en 1992 llegaron a 208 organizaciones con un total de 11.000 campesinos (INDAP, 1993).

Como consecuencia de estos cambios en las políticas públicas, entre 1990 y 1994 se formó el 14% de las EAC registradas en el Catastro Nacional de Empresas Asociativas Campesinas (figura 2). En comparación, durante los cinco años previos, solo se formaron dos (0,4%) de las EAC incluidas en este Catastro.

Durante esta fase 1990 - 1994, el trabajo con las organizaciones campesinas siempre estaba sujeto a una cierta tensión sobre el sentido de la organización en su rol de representación socio-política – que era la condición tradicional – o en cuanto plataforma institucional para la acción colectiva de carácter económico. En el seno de las propias organizaciones campesinas se dio este debate en forma intensa.

Esta discusión se resuelve junto con el inicio de la segunda administración de INDAP en el período democrático (1994-2000). El primer paso en esta dirección fue una definición estratégica que contenía tres elementos sustantivos: (a) la valorización del mercado como institución ordenadora de la pequeña producción, (b) la focalización del trabajo de INDAP en escenarios microregionales bien delimitados, y (c) el paso de una lógica de “oferta de programas” a otra de “usuarios de servicios”, en que las organizaciones adquieren un rol más protagónico (INDAP, 1995).

Es al calor de esta definición estratégica que INDAP pone en marcha los Proyectos Microregionales, que se definen como aquellos que “son adecuadamente focalizados, vinculados a mercados concretos, de tal forma que los productores en forma organizada logren realizar existosamente la gestión productiva y comercial de sus recursos... fomentan una actividad productiva central, operada por una organización campesina. Involucran a un número significativo de campesinos, en un área territorial determinada, captando una proporción importante de los recursos que INDAP entrega en forma integral a través de sus diversos servicios” (INDAP, 1995).

En 1995 y 1996 esta fórmula de Proyectos Microregionales comienza a ser reemplazada por una fórmula más amplia de proyectos de desarrollo local. INDAP adopta definitivamente la política de fomento de la asociatividad con sentido económico, y el propio Instituto modifica a partir de 1995 la definición de su misión institucional, para incluir expresamente la idea de que la permanencia de la

agricultura campesina es dependiente del logro de “producciones competitivas y organizaciones funcionales a sus requerimientos” (INDAP, 1996).

Poco a poco este giro hacia el fomento de la asociatividad económica se va profundizando. Hoy en día, gran parte de los recursos de INDAP se canalizan en función de facilitar la creación y el desarrollo de las EAC.

Estas políticas de apoyo a la pequeña agricultura y a sus fórmulas de asociatividad económica, se han visto favorecidas por un crecimiento sostenido en el presupuesto real del INDAP (cuadro 7). El presupuesto total de INDAP ha crecido cada año desde 1990. En el quinquenio 1994-1998, creció en un 35.5% real, para llegar en 1998 a la suma de US\$ 164 millones. El presupuesto total asignado a INDAP en el período 1994-1998, suma un total de US\$ 719 millones.

El cuadro 8 se refiere a los créditos de asignación directa, es decir, que se otorgan contra la presentación de una solicitud de crédito en una de las oficinas locales de INDAP. Podemos observar que este tipo de créditos a organizaciones muestran un crecimiento real de 8.3% en el período 1994-98. Por su parte, los créditos individuales de asignación directa (que incluyen aquellos otorgados a propuestas presentadas por grupos informales pero que se perfeccionan a través de contratos con cada individuo integrante del grupo), muestran un crecimiento real de 29.7% entre 1994 y 1998.

El cuadro 9 reseña las colocaciones de crédito a través de un mecanismo competitivo, denominado Concurso Nacional de Proyectos de Modernización de la Pequeña Agricultura. El Concurso fue originalmente concebido para atender tanto a productores individuales como a grupos informales (es decir, sin personalidad jurídica) y a organizaciones formales. Sin embargo, a partir de 1996 comienza a reducirse el número de proyectos individuales, y ya en 1997 esta categoría prácticamente desaparece en tanto que el número de proyectos de grupos informales y de organizaciones formales, aumenta cada año (cuadro 10).

Al analizar conjuntamente los datos del cuadro 8 y del cuadro 9, podemos observar que a contar de 1995, el porcentaje del crédito de largo plazo adjudicado a las organizaciones través de mecanismos concursables, crece sostenidamente, de tal forma que en 1998, el 56% del crédito de inversión para proyectos de organizaciones se entrega a través de este Concurso Nacional de Proyectos. Al agregar los montos adjudicados por ambos mecanismos, vemos que el porcentaje de recursos crediticios destinados a proyectos asociativos (grupos y organizaciones), se ha más que duplicado (120%) en términos reales entre 1994 y 1998.

Finalmente, de los cuadros antes analizados se puede extraer la conclusión de que el crédito de largo plazo (capital de inversión) ha crecido más que el de corto plazo (capital de trabajo). En efecto, al sumar ambos canales de financiamiento, se concluye que en 1994 el crédito de largo plazo constituía el 34% de las colocaciones, porcentaje que en 1998 había aumentado a un 49%.

En síntesis, las políticas de colocaciones de crédito de INDAP muestran tres tendencias en el quinquenio 1994-1998: (a) Un fuerte crecimiento de los recursos totales destinados a proyectos presentados por grupos y organizaciones, aunque también hay un crecimiento – pero menos fuerte – de los recursos para proyectos individuales; (b) un énfasis en aumentar el crédito para proyectos de inversión en mayor medida que el crédito para financiar gastos de la temporada agrícola, y; (c) el privilegiar mecanismos competitivos para adjudicar el crédito de inversión, con una caída en la importancia de los denominados “créditos por ventanilla”.

El tercer gran instrumento de las políticas de INDAP son los servicios de asesoría técnica. A contar de 1997 se pone en marcha una nueva reforma al sistema de asistencia técnica de INDAP, consistente en el reemplazo del antiguo Programa de Transferencia Tecnológica (PTT), por un Servicio de Asesoría Técnica (SAT). Este SAT se estructura precisamente bajo la lógica de promover la formación de organizaciones económicas dotadas de un proyecto de desarrollo orientado hacia mercados bien definidos. Los recursos involucrados aumentan en un 22% real entre 1994 y 1998 (cuadro 11).

Estos tres instrumentos, que ha sido progresivamente rediseñados en función de la lógica de apoyo a la formación y desarrollo de las organizaciones económicas campesinas, constituyen lo esencial de la batería de servicios de INDAP, y en 1998 representaban alrededor del 57% del presupuesto total de la institución, con un total estimado de alrededor de 87,000 usuarios si se considera los porcentajes de individuos que acceden a más de un servicio (aproximadamente US\$ 508 / usuario) Si se considera el presupuesto total del INDAP en sus ítem de transferencias corrientes (subsídios) e inversión financiera (créditos), podemos estimar que el gasto e inversión por beneficiario es de aproximadamente US\$ 890/usuario¹.

En síntesis, a partir de 1994 el INDAP reforzó sus orientaciones de política en apoyo a la formación de organizaciones económicas campesinas. De manera gradual pero bastante sistemática se fueron adoptando diversas medidas que resultaron en que los campesinos internalizaron una señal política clara: de manera creciente el acceso a los servicios públicos (asistencia técnica, crédito y subsidios) requeriría la participación en organizaciones campesinas. Esta percepción fue recogida en numerosas ocasiones en las entrevistas individuales y los talleres grupales realizados en este proyecto, como respuesta a la pregunta sobre los factores que indujeron a la formación de las EAC.

Es decir, las políticas de INDAP implementadas desde 1990, y con mayor fuerza desde 1994, incentivaron la formación de EAC no solo como una estrategia de los campesinos para acceder a nuevos mercados y nuevas oportunidades económicas, sino que, de forma muy clara, como una medida preventiva para evitar perder el acceso al financiamiento y a los servicios gestionados por INDAP.

A ello debemos unir el hecho de que las políticas de gestión interna del propio INDAP incluían el mensaje a sus funcionarios, de que la formación de organizaciones económicas sería un criterio importante para la evaluación de su desempeño.

Esta doble percepción, de los campesinos y de los funcionarios de INDAP, condujo a que se formaran muchas EAC como una maniobra oportunista para evitar la sanción (pérdida de los beneficios, en el caso de los campesinos, o evaluación negativa, en el caso de los funcionarios). No es una sorpresa encontrar que muchas de esas EAC no han tenido una historia feliz.

Es indispensable, en consecuencia, diseñar políticas y programas que, manteniendo un énfasis claro en la entrega de señales favorables a la formación de EAC, contengan restricciones y sistemas de monitoreo que aseguren que aquellas EAC que efectivamente se constituyan, respondan a una decisión proactiva de sus miembros de asociarse para un objetivo positivo, filtrando aquellas organizaciones que se constituyen exclusivamente como un instrumento de captura de los servicios y el financiamiento de INDAP. A nuestro juicio y por razones que explicaremos más adelante, el principal criterio en el que se

¹ Como punto de comparación, el costo administrativo de INDAP para el total de sus instrumentos (y no solo para estos tres que son los principales), fue de alrededor de US\$ 225 por beneficiario efectivo (es decir, descontando las duplicaciones de atención de una misma persona a través de más de un instrumento o servicio).

debería basar este sistema de monitoreo y filtro, es la historia previa de acción colectiva de quienes desean formar una nueva EAC.

LOS MERCADOS

De acuerdo a De Janvry y Sadoulet (1998), los pequeños productores enfrentan las siguientes desventajas relativas con relación a su participación competitiva en los mercados:

- Derechos de propiedad no definidos, que generan desincentivos a la inversión y a la conservación.
- Restricciones de crédito
- Manejo del riesgo, al carecer de instrumentos que les permitan incursionar en actividades más rentables pero con mayores niveles de riesgo e incertidumbre
- Altos costos de transacción
- Mercados pequeños, que conducen a una correlación negativa entre precios y producción
- Mercados de tierra poco desarrollados

Tomando en cuenta estas desventajas competitivas de la pequeña producción, un modelo simple para analizar la influencia de los mercados sobre la formación y desempeño de las EAC, consiste en señalar que la acción colectiva de carácter económico en teoría puede incidir sobre:

- (a) Los precios de mercado
- (b) Los precios efectivos recibidos por el productor, que son iguales a los precios de mercado menos los costos de transacción
- (c) El acceso de los productores al mercado, a través de la remoción de barreras de entrada por calidad y/o cantidad y/o estacionalidad

La hipótesis que se formula en esta investigación, es que las EAC tienen sentido para sus socios, y posibilidad de éxito, cuando la acción colectiva permite alterar uno o más de dichos factores en favor de los miembros de la organización. Complementariamente, se puede afirmar que no toda acción colectiva con finalidad económica mejorará la posición competitiva o los resultados de los individuos que participan en ella.

En la casi totalidad de los casos estudiados, los campesinos entrevistados y los técnicos que los asesoran, indicaron que su motivación principal inicial para participar en las EAC, era “mejorar los precios a través de manejar un mayor volumen”. Sin embargo, en prácticamente todos los casos, estos mismos personajes confiesan que la EAC no ha incidido en los precios percibidos por sus socios.

El análisis estadístico de los precios a productor declarados por los 3.000 hogares encuestados, para un total de 83 cultivos, permite afirmar que solamente en dos de esos rubros (poco significativos en cuanto el número de campesinos involucrados) existe una diferencia significativa de precios entre los pequeños agricultores asociados y no asociados a EAC; además, en uno de los dos casos la diferencia es favorable a los agricultores no organizados!

Es decir, la evidencia cuantitativa y cualitativa apunta en la misma dirección: en una situación de mercados razonablemente abiertos y competitivos, la participación en EAC no tiene ningún efecto sobre el precio de los productos agropecuarios a productor.

La explicación a este hecho es bastante simple: aún cuando un grupo de productores se asocia para comercializar, los volúmenes que logran acumular y transar en los mercados siguen siendo esencialmente insignificantes con relación a la oferta total, y, en consecuencia, no impactan sobre la formación de los precios.

La afirmación de que las EAC “regulan el mercado y establecen un precio piso” carece de sustento en la realidad. De hecho, las EAC que han pretendido fijar un precio piso superior al del mercado, terminan sufriendo un severo perjuicio económico.

El análisis de los datos de la encuesta a 3000 productores campesinos, confirma que los niveles de participación en EAC están fuertemente relacionados con el rubro eje del sistema de producción. Lamentablemente, la encuesta solo contiene suficientes observaciones en cada categoría (productores organizados y no organizados) para tres rubros: leche, trigo y papa. Los niveles de participación en organizaciones económicas en los hogares que producen cada uno de los tres rubros mencionados, se muestra en el cuadro 12, el que muestra lo siguiente:

- (a) La inmensa mayoría de los hogares que producen trigo, no están organizados en EAC. Los hogares que producen trigo tienen un nivel de participación en EAC que es inferior a la media nacional de participación en este tipo de organizaciones.
- (b) Los hogares que producen papa ligeramente mejor organizados que los que no producen este tubérculo. En comparación con la media nacional de organización, los hogares que producen papa están ligeramente mejor organizados.
- (c) Los hogares que producen leche están mucho más organizados que los que no se dedican a este rubro (casi cinco veces más). El nivel de organización económica de los productores de leche, más que dobla el nivel promedio nacional de participación.

En síntesis, no toda EAC reporta necesariamente beneficios económicos claros y directos a sus socios. En cambio, todo proceso de acción colectiva tiene riesgos, costos directos y costos de transacción para quienes se involucran en ella.

El factor que sí opera en algunos rubros (pero no en otros) es la existencia de barreras que dificultan el acceso de la pequeña agricultura a ciertos mercados (de productos, de insumos y de servicios). Dicha situación se presenta en tres de los cuatro rubros incluidos en este estudio: leche, frambuesa y hortalizas.

En el caso de la leche, la barrera de entrada a los mercados ha sido explícita: las plantas lecheras simplemente no reciben el producto presentado en la forma tradicional de “tarros”, lo que obliga al productor o bien a instalar un estanque de enfriamiento individual, o bien a asociarse en un Centro de Acopio Lechero con un estanque común. Con anterioridad (primera mitad de la década de los 90), las plantas lecheras tenían una política menos restrictiva, pero establecieron un fuerte incentivo de precios por volumen, que también operó como un fuerte motor de la formación de organizaciones económicas de pequeños productores, que individualmente no podían acceder a este beneficio.

Entre 1990 y 1998, la principal señal de mercado que claramente incentivó la formación de EAC (en este caso, de Centros de Acopio Lechero), fue la brecha entre el creciente consumo aparente y la oferta de este producto, que implicó precios muy favorables, asociado a estímulos claros de parte de las

plantas lechera a sus abastecedores de materia prima que pudiera ofrecerles mayores volúmenes de producción.

A partir de 1997, y con mucho mayor fuerza desde 1999, las plantas lecheras modifican la señal principal a los productores, pasando a colocar el énfasis en los temas de calidad y de estacionalidad, antes que en el volumen. Se cierra definitivamente la recepción de leche en tarro, y se establece una estructura de precios orientada a estimular las inversiones orientadas a mejorar la calidad y la estacionalidad. La respuesta a estas señales de mercado no son fáciles de lograr en el corto plazo, ya que requieren de fuertes inversiones y de innovaciones tecnológicas complejas.

Durante la primera etapa, los pequeños productores responden a la señal de mercado a través de tratar de asociar a los CAL a la mayor cantidad posible de campesinos lecheros, sin dar demasiada importancia ni a la calidad de la producción ni a la estacionalidad de la oferta. Además, los campesinos intentan elevar su oferta aumentando la masa ganadera.

La mayoría de los CAL se constituyen en esta etapa. Es importante destacar la capacidad de INDAP (con el fuerte apoyo de otras instituciones, como la Universidad Austral de Valdivia) para reaccionar rápidamente a este favorable contexto de mercado. Las respuestas de los productores a las señales de mercado conducen a una composición sumamente heterogénea en cuanto a las características de sus socios y de sus planteles lecheros (en número de animales, en calidad del producto y, particularmente, en cuanto a la estacionalidad de la oferta predial).

Cuando se produce el quiebre en las señales de mercado, los CAL se encuentran con que esta heterogeneidad de sus miembros se convierte en una restricción a su capacidad de competir. Los productores “temporeros”, que solo entregan leche en pequeñas cantidades en primavera-verano, afectan negativamente la estacionalidad a nivel del estanque común. Aquellos productores con más bajos índices de calidad, también perjudican al conjunto.

La mayoría de los CAL tratan de adaptarse definiendo un nuevo conjunto de reglas de provisión, que básicamente consisten en traspasar a los socios individuales los premios y castigos contenidos en las tablas de precios y bonificaciones de las plantas lecheras. Para ello se establecen sistemas de medición de la calidad a nivel de productor individual; se adoptan *softwares* que permiten calcular el precio a pagar por el CAL por el litro de leche de cada productor en forma diferenciada, de acuerdo a sus estándares de calidad y estacionalidad; y se establecen sanciones para aquellos socios que en forma reiterada sobrepasen los límites establecidos en cada uno de los parámetros usados para medir la calidad de la leche. Todo ello redunda en un importante aumento de los costos de operación del CAL, justo en momentos en que los precios promedio a productor comienzan a descender.

La formación de EAC asociadas a la producción de frambuesa es estimulada por la fuerte expansión de la producción y del comercio mundial de este producto, desde 38.000 ton en 1990, a más de 324.000 ton en 1998.

Dicho crecimiento se verifica fundamentalmente en el hemisferio Norte, ya que en el Sur solamente Chile logra responder con rapidez a la oportunidad que se abre cuando en 1992 se imponen sanciones comerciales a Serbia, hecho que gatilla un fuerte crecimiento de los precios. Así, la superficie nacional plantada con frambuesa crece de 1300 ha en 1988 a 4700 ha en 1997. En el mismo período, la producción nacional pasa de menos de 5000 ton a más de 30.000 ton. Los rendimientos promedio nacionales se duplican, para colocarse alrededor de 6,5 ton/ha en 1991.

Al igual que en el caso de la leche, INDAP reaccionó con bastante rapidez para facilitar la participación de los pequeños productores en este mercado. De hecho, la producción de frambuesa en el país está concentrada principalmente en pequeñas superficies, con un promedio nacional de 2.3 ha por huerto. En un primer momento, la estrategia consistió en fomentar la instalación de cámaras de frío, y la formación de pequeñas organizaciones locales en torno a cada cámara. Ello permitió que los campesinos organizados tuvieran una mayor capacidad de negociación con los intermediarios y los compradores de las plantas congeladoras, al haber logrado controlar el riesgo de pérdida del producto por falta de capacidad de almacenamiento en las condiciones demandadas por la frambuesa.

Poco después, INDAP promovió la formación de organizaciones mayores a partir de la asociación de los grupos locales, en torno a proyectos de inversión en plantas congeladoras y/o empresas comercializadoras de mayor tamaño. Los tres casos estudiados corresponden a este tipo de organizaciones (dos congeladoras y una comercializadora), y todos ellos enfrentan importantes dificultades producto de una transición demasiado rápida a tipos de organización y negocios de alta complejidad.

En el caso de la frambuesa, la naturaleza del producto (altamente perecible) obliga a que éste sea sometido a un tratamiento de enfriamiento dentro de un plazo de pocas horas después de la cosecha. En caso contrario, el producto se deteriora en calidad y sufre una fuerte caída de precio. El costo de una cámara de frío es de tal envergadura, que los pequeños productores están obligados o bien a asociarse para acceder a este servicio, o bien quedan en una posición tremendamente desmejorada de negociación con los intermediarios que recorren los campos para comprar sus producciones. Si además el productor desea capturar para sí mismo una mayor proporción del valor del producto congelado, entonces nuevamente debe recurrir a alguna fórmula asociativa.

Chile se caracteriza por un alto consumo aparente de hortalizas, con un promedio per capita de 100 kg/año, comparable al de países como USA y Japón, y muy superior al promedio mundial de 80,9 kg/año. La tendencia es al crecimiento en el consumo de estos alimentos. De hecho, el valor real en los supermercados de las hortalizas y legumbres, aumentó en 152% entre 1992 y 1997. Para responder a esta mayor demanda, la superficie ha aumentado de 105.000 ha en 1989 a 116.000 ha en 1997. Como es bien conocido, los precios de las hortalizas para el mercado fresco se caracterizan por sus fuertes fluctuaciones inter- e intra-anales, lo que las califica como rubros de alto riesgo.

Las hortalizas son producidas fundamentalmente por pequeños productores, al ser este un rubro en el cual la disponibilidad de mano de obra familiar les otorga una ventaja competitiva. Las superficies prediales promedio nacionales de estos rubros fluctúan entre 0,5 ha/predio en lechuga a 1,2 ha/predio en zanahoria, con los demás rubros hortícolas principales entre esos extremos.

En el caso de las hortalizas destinadas al mercado mayorista (no agroindustrial), el alto costo fijo del proceso de comercialización (transporte y venta) es un fuerte incentivo a la búsqueda de fórmulas asociativas, para reducir el costo unitario de este proceso. Si lo que se persigue es acceder a mercados más rentables, como son los supermercados o cadenas de restaurantes, entonces el pequeño productor enfrenta la obligación de unir su producción a la de otros campesinos para poder responder a las exigencias de volumen y estacionalidad propias de estos mercados. El carácter perecible de la mayoría de las hortalizas también agrega a los costos de transacción, y por ello la existencia de canales de comercialización a través de EAC es una opción atractiva que permite negociar de mejor forma con los comerciantes e intermediarios tradicionales.

Las barreras de acceso a los mercados no se presentan de manera tan determinante en el cuarto rubro estudiado: la papa. De hecho, el principal problema de todas las organizaciones paperas estudiadas, es el de asegurar el cumplimiento de los compromisos de abastecimiento por parte de sus propios socios. En las zonas productoras de papa operan decenas de compradores, y hay un juego de oferta y demanda que determina los precios.

En general y salvo en zonas muy aisladas, el pequeño productor no tiene dificultad para colocar su producción, al precio y bajo las condiciones del mercado en cada momento. De hecho, los intermediarios – que operan evadiendo gran parte del IVA - por lo general pueden ofrecer al productor condiciones de pago que difícilmente pueden ser consideradas por una EAC que deba operar de manera más formal. Es decir, para competir con los intermediarios, las EAC tendrían que comportarse igual que ellos: no reteniendo el IVA y pagando al contado y en efectivo (lo que implica en todo caso que la organización asuma por completo el costo, el riesgo y el beneficio del proceso de comercialización).

LOS AGENTES INTERMEDIOS

Tanto los estudios de caso como las encuestas a los 3000 hogares, confirman que en la casi totalidad de los casos, la actuación de agentes intermedios es una condición indispensable para la formación de EAC.

Los agentes intermedios más importantes son las organizaciones con y sin fines de lucro que operan como contratistas de los servicios de asistencia técnica de INDAP. El análisis de los datos de la encuesta a 3000 hogares, demuestra que el 84,6% de los pequeños productores asociados a EAC, cuentan con el apoyo de estos asesores. En 15 de los 16 estudios de caso incluidos en la investigación, la acción de los agentes de INDAP fue determinante en la formación de estas EAC, y en el único caso que escapa a esta regla (es decir, en el cual los agricultores iniciaron el proceso de formación de la EAC en ausencia de este tipo de apoyos), no fue sino hasta que se logró establecer el contacto con este sistema de asesoría, que la organización logró tomar forma y constituirse como tal.

Los estudios de caso permiten comprobar que estos agentes intermedios proporcionaron los siguientes elementos a las EAC durante su proceso de formación:

- (a) Relación con el aparato estatal y, en consecuencia, acceso al financiamiento (créditos y subsidios) necesarios para formalizar la organización e iniciar sus operaciones.
- (b) Información y *know how*, necesarios para convertir la idea de la organización, en un proyecto, es decir, en una propuesta de objetivos, procesos, plazos, resultados y medios.
- (c) En muchos casos, los agentes intermedios agregan el liderazgo y la motivación necesarios para que el grupo se consolide y avance en su proceso de toma de decisiones y en la implementación de las acciones necesarias para la formulación y concreción de su idea o proyecto de organización. Con frecuencia, un papel importante de este liderazgo externo es el de ayudar a que el grupo y cada uno de sus miembros, superen las dudas e incertidumbres asociadas a la decisión de dar inicio a una EAC.
- (d) Recursos humanos, materiales y financieros, que reducen los costos directos y los costos de transacción asociados a la puesta en marcha de la acción colectiva.

Junto a estas funciones positivas, los agentes intermedios con frecuencia introducen distorsiones que eventualmente terminan por afectar el desempeño de las EAC. Se trata, en primer lugar, de errores en el diseño y en la conducción de los proyectos, resultantes de las debilidades en la formación y experiencia de los propios agentes, tanto en el plano técnico-productivo, como especialmente en lo que dice relación con la visión y la capacidad para actuar en el plano empresarial, así como en todos aquellos aspectos que inciden en la consolidación del grupo como un sistema social.

Se podría afirmar que los agentes intermedios están mejor capacitados para estimular y movilizar la voluntad asociativa de los campesinos, que para dar forma y conducción a proyectos y procesos sólidos, tanto en su dimensión empresarial como social.

LOS SOCIOS DE LAS EAC

El análisis de las 3000 encuestas a hogares campesinos permite establecer con bastante certeza el perfil de los pequeños productores que forman parte de las EAC en Chile.

Localización geográfica

El cuadro 13 nos muestra que existen fuertes variaciones en los niveles de organización según regiones. Desde el punto de vista de la organización rural, las regiones de más altos niveles de participación son la precordillera y el valle de riego de la VII Región al Norte de Talca, así como el archipiélago de Chiloé en la X región. El valle regado de la V región, el secano y la precordillera de la VIII región, y la zona de suelos trumaos de la X región, son las zonas de más bajos niveles de organización rural.

En lo que respecta a la organización de carácter económico, el valle de riego de la VII región al Sur de Talca, y la zona de suelos ñadis de la X región, son las más organizadas. Las zonas con menores niveles de organización económica, son el valle regado de la VI región, la zona arrocería en las regiones VII y VIII, la precordillera de la VIII región, y el archipiélago de Chiloé.

Frecuentemente se asume que existe una relación directa entre el nivel de organización existente en una zona o región, y la disposición de los individuos para asociarse con fines económicos. El Gráfico 1 examina esta hipótesis.

La figura 6 permite visualizar cuatro tipos de regiones:

- Regiones con altos niveles de organización rural y altos niveles de organización económica
 - VII Región Riego Sur
 - VII Región Precordillera
 - X Región Rojos Arcillosos
 - X Región Ñadis
- Regiones con altos niveles de organización rural y bajos niveles de organización económica
 - VII Región Riego Norte
 - X Región Chiloé
 - VIII Región Riego

- Regiones con bajos niveles de organización rural y altos niveles de organización económica
X Región Trumaos
V Región Riego
- Regiones con bajos niveles de organización rural y bajos niveles de organización económica
VII Región Secano
VII-VIII Regiones Zona Arrocería
VIII Región Precordillera
VIII Región Secano

En consecuencia, no parece existir una relación entre el nivel de organización rural, y el nivel de asociatividad con fines económicos. Dicho de otra forma, los factores que determinan la formación y desarrollo de organizaciones rurales, aparentemente son distintos a aquellos que facilitan la asociatividad con fines económicos.

Edad

Es frecuente escuchar la afirmación de que los individuos más jóvenes tienen una mayor disposición a innovar y, en consecuencia, a organizarse. Sin embargo, los datos indican que no hay diferencias entre los promedios de edad de los jefes de hogar organizados y no organizados con fines económicos. Las edades promedio de las diferentes categorías según participación en organizaciones, varían entre 55.5 y 56.5 años, que son muy similares al promedio general de 55.6 años de los jefes de los hogares campesinos.

Sexo

El 12.2% de los jefes de hogar son mujeres. El 83 % de las mujeres jefes de hogar no están organizados en asociaciones con fines económicos.

El 87.7% de los jefes de hogar son hombres. El 80% de los hombres jefe de hogar no está organizado en asociaciones con fines económicos.

El sexo de los jefes de hogar no es una determinante de la participación en organizaciones con fines económicos. Las mujeres y los hombres jefes de hogar tienen un nivel de participación muy similar en este tipo de agrupaciones. La mayoría de los socios de las organizaciones económicas son hombres, porque la mayoría de los jefes de hogar son de ese sexo.

Escolaridad

No hay diferencias en el nivel de escolaridad entre quienes participan y quienes no participan en organizaciones rurales. El 61% de ambos grupos cuenta con educación básica (primaria) incompleta, a lo que se agrega entre un 8% y un 9% de individuos sin ninguna escolaridad.

Son embargo, el cuadro 14 muestra que sí existen importantes diferencias en los niveles de escolaridad entre quienes están asociados a organizaciones económicas, y quienes no forman parte de ellas. Un 18% de los individuos organizados con fines económicos tiene educación básica completa, lo que se

compara favorablemente con un 13% de los no organizados. Otro 17% de los que sí se organizan en este tipo de asociaciones, tiene algún nivel de educación media, en comparación con 14% de los no organizados. En contraste, el 70% de los no organizados con fines económicos, o no tiene educación o solo tiene educación básica incompleta, en tanto que solamente un 59% de los que sí se organizan están en esa condición de baja escolaridad.

Composición del hogar

Los hogares que sí forman parte de algún tipo de organización rural tienen ligeramente menos miembros (3.69) y menos integrantes en edad activa (2.71) que los que sí están organizados (3.88 miembros y 2.85 integrantes activos). Las diferencias son estadísticamente significativas. Sin embargo, no hay diferencias en la tasa de dependencia (número de miembros del hogar en edad económicamente activa/numero total de miembros del hogar) entre los hogares organizados y no organizados rurales, ya que ambos grupos tienen una tasa de 73%.

Estas diferencias en la composición del hogar no se observan cuando el indicador es el de organizaciones económicas. Ambos grupos (los que sí y los que no participan) tienen 3.9 miembros y 2.8 activos, y tasas de dependencia de 73%.

Es decir, la composición del hogar en términos de número de miembros, número de integrantes en edad económicamente activa, y tasa de dependencia, no es una determinante del nivel de participación en organizaciones económicas o rurales.

Empleo predial y extrapredial

Al tratarse de una encuesta aplicada a hogares campesinos, todos ellos se caracterizan por dedicar la mayor parte del tiempo de los miembros del hogar a las actividades agropecuarias por cuenta propia. Sin embargo, los hogares menos organizados tienden a trabajar más tiempo fuera del predio (trabajo asalariado agrícola y no agrícola, y trabajo no agrícola por cuenta propia).

Los hogares que no participan en ningún tipo de organización rural, trabajan en el predio 9.97 jornales-mes/hogar, cantidad que es menor a los 10.83 jornales-mes/hogar que dedican al predio los hogares que sí forman parte de algún tipo de organización rural. La diferencia es estadísticamente significativa.

En contrapartida, los hogares no organizados trabajan más fuera del predio: 1.53 jornales-mes/hogar, en comparación con 0.81 jornales-mes/hogar de los sí organizados. La diferencia también es estadísticamente significativa.

Como se observa en el cuadro 15, un resultado muy similar se observa en lo que concierne a participación en organizaciones económicas. Los hogares más organizados trabajan más tiempo dentro del predio y menos tiempo fuera del predio. Las diferencias entre las medias son estadísticamente significativas.

Los hogares más organizados, independientemente del indicador de asociatividad, destinan más tiempo de los miembros del hogar al trabajo predial, en comparación con los menos organizados. Es importante indagar si el nivel de organización es determinado por la dedicación al trabajo predial, o viceversa.

Tamaño de la explotación agropecuaria

Al hacer el análisis del tamaño de las explotaciones agropecuarias a escala agregada nacional (cuadro 16), aparecen diferencias estadísticamente significativas entre los organizados y los no organizados, en el ámbito de las organizaciones económicas pero no en el de las rurales.

Es decir, los miembros de organizaciones económicas tienen en promedio 40% más tierra propia, y 35% más acceso a la tierra bajo cualquier forma de tenencia.

Dado el hecho anotado anteriormente de la heterogeneidad de la distribución regional de la participación en organizaciones tanto rurales como económicas, conviene hacer este análisis a escala de regiones agroecológicas.

Para el caso de las organizaciones rurales, del total de 15 regiones agroecológicas en que se dividió la zona abarcada por esta encuesta, se presentan diferencias estadísticamente significativas solamente en el secano y en la precordillera de las regiones VII y VIII. En lo que concierne a las organizaciones económicas, existen diferencias estadísticamente significativas solamente en el secano de la VII Región y en la zona de suelos trumaos de la X región. En todos los casos, las diferencias son a favor de quienes sí están organizados.

Es decir, si bien los hogares organizados tienen acceso a más tierra, ello se explica fundamentalmente por el mayor número de hogares organizados en el Sur del país, donde los predios tienden a ser de mayor tamaño, pero de menor potencial productivo. Al hacer el análisis al interior de zonas más homogéneas, se observa que la tendencia general es a que no existan grandes diferencias en los tamaños de los predios.

Calidad de la tierra

Una manera de medir la calidad de la tierra en el ámbito predial, es a través del porcentaje de la superficie de la explotación que puede regarse en un año “normal” en cuanto a precipitaciones. Se asume que en Chile un predio bajo riego, cuenta con suelos aptos para cultivos rentables y exigentes.

Al hacer un análisis a escala de zonas agroecológicas, se demuestra que en varias regiones los predios asociados a organizaciones económicas, tienen más hectáreas regadas, así como un mayor porcentaje del predio bajo riego. Los hogares organizados en los secanos de la VI y VII regiones, y en el valle regado de la VII Región al Sur de Talca y de la VIII Región, tienen más acceso al riego. Se trata de dos grandes zonas en las que la mayor disponibilidad de tierras regadas sin duda tiene un fuerte efecto en términos de potencial y oportunidades productivas.

En lo que concierne a organizaciones rurales, el análisis a escala de zona agroecológica indica que los hogares organizados acceden a más tierras regadas en la parte Sur del valle regado de la VII región, y en los secanos de las regiones VII y VIII.

Al hacer un análisis agregado a escala nacional, podemos observar (cuadro 17) diferencias significativas dependiendo de si el análisis se hace a escala de organizaciones rurales o económicas. En lo que concierne a organizaciones rurales, los hogares organizados tienen más acceso al riego, tanto en superficie como en cuanto al porcentaje de la superficie total de la explotación que es regada.

Sin embargo, al hacer el análisis en el ámbito de las organizaciones económicas, las diferencias son menos evidentes. Si bien los organizados tienen una mayor cantidad de hectáreas regadas, no se observan diferencias significativas en cuanto al porcentaje de la superficie total predial bajo riego.

La información del Cuadro 18 permite profundizar el análisis de la relación entre la participación en organizaciones y el acceso a riego. La gran mayoría (97%) de los agricultores entrevistados no ha participado en los últimos años en proyectos de construcción o mejoramiento de obras de regadío. Por definición, quienes sí han participado en estos proyectos, forman parte de organizaciones rurales. También existe una ligera tendencia a que haya una proporción de organizados con fines económicos mayor a la media nacional entre quienes participan en proyectos de riego, aunque la relación no es estadísticamente significativa.

En síntesis, no parece ser que el estar organizado con fines económicos conduzca a una mayor participación en proyectos de regadío.

Composición del ingreso bruto del hogar

Los hogares que no participan en ningún tipo de organización rural, dependen en casi un 40% de fuentes de ingresos extraprediales y de ingresos no autónomos (subsidios, pensiones, jubilaciones, etc.). Los hogares que sí participan en algún tipo de organización rural, dependen de estos tipos de ingresos no prediales en solo un 27.3%. Las diferencias son estadísticamente significativas.

Como se observa en el cuadro 19, en el caso de organizaciones económicas, los no participantes obtienen el 35.9% de su ingreso de fuentes extraprediales y de ingresos no autónomos. Los que sí participan en organizaciones económicas derivan solamente el 18.2% de su ingreso de este tipo de fuentes. Las diferencias son estadísticamente significativas.

Pobreza rural y organización campesina

El ingreso total anual per capita permite clasificar cada hogar en las categorías oficiales de pobreza rural. En el mes al que corresponden los datos, la línea oficial de pobreza rural estaba establecida en \$288.228 per capita/año, y la línea de indigencia en \$ 164.700 per capita/año.

Como se observa en el cuadro 20, no hay grandes diferencias entre hogares organizados y no organizados cuando el análisis se hace en el ámbito de la organización rural. Sin embargo, las diferencias son significativas al tratarse de organizaciones económicas. La incidencia de la pobreza rural y, particularmente de la extrema pobreza, es mucho menor en el caso de los hogares organizados.

Análisis multivariado

Los resultados presentados en las secciones anteriores, indican que no existe una única variable que por sí misma explique la participación en organizaciones rurales o económicas. Por ello, es conveniente realizar un análisis multivariado, que posibilita considerar las interacciones entre variables.

El análisis discriminante es una variante del análisis estadístico multivariado. Permite identificar las relaciones entre variables de criterio de tipo discretas (tales como, la participación en organizaciones rurales o económicas) y variables explicativas de tipo continuo. El análisis discriminante identifica las fronteras entre categorías de objetos o individuos, determinando tales límites en términos de las

características que distinguen a cada grupo o clase. La ventaja de este enfoque es que además de explicar las diferencias entre las categorías, permite predecir la clase a la que pertenecerán nuevas observaciones no incluidas en la muestra original.

Se realizaron varios análisis discriminantes, modificando las variables explicativas incluidas en cada ocasión. En todos los casos, la variable discriminante es “Participación en Organizaciones Económicas”, con dos posibles categorías (“sí participa” y “no participa”).

Los resultados son los siguientes:

Localización

El primer modelo incluyó como variables explicativas, aquellas que describen la localización del predio, a distintas escalas: comuna, grandes zonas agroecológicas, zonas agroecológicas en mayor detalle, y regiones administrativas.

El modelo no es estadísticamente robusto. Por ello, solo predice exitosamente el nivel de participación en organizaciones económicas, de un 64% de los hogares.

Características de los hogares e individuos

El segundo modelo incluyó como variables explicativas, aquellas que representan atributos de los jefes de hogares y de los hogares: tamaño del hogar, número de miembros del hogar en edad activa, escolaridad, edad y sexo.

Este modelo no es estadísticamente significativo. Debido a su baja correlación canónica (.146), solo predice exitosamente el nivel de participación en organizaciones económicas, de un 59% de los hogares.

Composición del ingreso

El siguiente modelo incluyó variables que miden la composición del ingreso de los hogares: porcentaje del ingreso de origen predial, porcentaje del ingreso de origen extrapredial autónomo, y porcentaje del ingreso de origen extrapredial no autónomo.

Este modelo no es estadísticamente robusto (coeficiente de correlación canónica de solo 0.208). En consecuencia, logra predecir únicamente la clasificación de un 55% de los casos.

Una variante de este modelo incluyó solamente las variables asociadas al ingreso extrapredial (autónomo y no autónomo). Este modelo resultó ser el menos robusto de todos los analizados.

Tenencia de la tierra

Otro modelo incluyó variables que miden el acceso a la tierra: superficie total de la explotación; superficie de tierra propia; superficies *entregadas* en mediería, arriendos u otras formas de tenencia; superficies *tomadas* en mediería, arriendos u otras formas de tenencia; superficie bajo riego, y; porcentaje de la explotación bajo riego.

Este modelo no resulta suficientemente robusto (correlación canónica de .232). Su capacidad predictiva es baja, ya que solo se predice correctamente el nivel de participación del 66% de los casos. Además, el modelo predice de mejor forma la no participación (73%) que la participación (41%) en organizaciones económicas.

Valor y costos de la producción

Otro modelo incluyó variables que miden los niveles de producción, de acuerdo a su valor bruto: valor de la producción de cultivos, valor de la producción animal, valor de productos recolectados y elaborados, y valor bruto del total de la producción.

El modelo es más robusto que los anteriores (correlación canónica de 0.341). Logra predecir acertadamente el 91% de los casos de *no* participación, pero solamente el 47% de los casos que sí participan en organizaciones económicas.

Un modelo relacionado incluyó variables de costos de producción: costos directos de la producción de cultivos, costos directos de la producción de ganado (carne), costos directos de la producción de leche, costos directos de la producción pecuaria (suma de carne y leche), y costos indirectos (gastos de mantención, etc.). Los resultados son muy similares a los del modelo de valor de la producción, tanto en lo robusto del modelo (correlación canónica de 0.344), como en su capacidad para predecir la no participación (87% de los casos son clasificados correctamente) como la participación (58% de los casos se clasifican correctamente).

Resultados económicos

Otro modelo incorpora variables que miden los resultados económicos al nivel del hogar (ingreso neto antes de impuestos, ingreso per capita, e ingreso por miembro del hogar en edad activa), y de explotación agropecuaria (utilidad antes de impuestos y utilidad antes de impuestos por hectárea).

Este modelo resulta ser muy poco robusto (correlación canónica de 0.195), y clasifica correctamente solo al 67% de los hogares con respecto a su nivel de participación en organizaciones económicas.

Acceso a servicios

El siguiente modelo incluyó variables que miden el acceso a servicios agropecuarios públicos y privados de los hogares (crédito de INDAP, del Banco del Estado y de otros bancos y participación en el PTT), así como su participación en organizaciones rurales en un sentido amplio.

El modelo es bastante más robusto que los anteriores (correlación canónica de 0.417). Sin embargo, la capacidad predictiva del modelo es relativamente baja, ya que solo predice correctamente el nivel de participación del 68% de los hogares.

Un resultado interesante es que este modelo de acceso a servicios, predice de mucho mejor forma la participación (83% de los casos que sí participan son predecidos correctamente), que la no participación (solo el 63% de los casos que no participan, son predecidos correctamente).

Modelo general

Finalmente, se planteó un modelo que combina las siguientes variables:

Zona agroeconómica
Participación en organización rural
Participación en PTT
Acceso a crédito de INDAP
Plazo del crédito de INDAP
Superficie total de la explotación
Superficie propia
Superficie tomada en medias
Ingreso bruto de la producción animal
Ingreso bruto predial
Ingreso bruto extrapredial (autónomo)
Ingreso bruto total autónomo
Ingreso no autónomo
Porcentaje del ingreso bruto de origen predial
Produce trigo
Produce papa
Produce leche
Trabajo dentro de la explotación (meses/hogar)
Trabajo fuera del predio (meses/hogar)
Valor bruto de la producción agropecuaria
Costos directos agropecuarios totales
Costos directos de la producción de leche
Costos directos de la producción pecuaria
Ingreso neto del hogar antes de impuestos
Utilidad de la explotación agropecuaria antes de impuestos
Escolaridad del jefe de hogar

Dicho modelo se refinó mediante la eliminación de variables altamente correlacionadas entre sí, así como aquellas con relaciones de colinearidad. El modelo finalmente resultante es el que se expresa en la siguiente función discriminante canónica estandarizada, en la cual las variables se han ordenado de acuerdo al valor absoluto de sus coeficientes¹:

$$Z = 1.230 \text{ valor bruto de la producción} - 1.178 \text{ ingreso bruto predial} + 0.650 \text{ produce leche} + 0.423 \text{ participación en organización rural} + 0.416 \text{ participación en el PTT} - .393 \text{ costos directos producción pecuaria} + 0.269 \text{ valor bruto de la producción animal} + 0.204 \text{ costos directos totales} - 0.185 \text{ produce trigo} + 0.177 \text{ ingreso extrapredial autónomo} - 0.128 \text{ meses de trabajo en el predio} - 0.128 \text{ meses de trabajo fuera del predio} + 0.110 \text{ ingresos no autónomos} + 0.071 \text{ escolaridad jefe hogar} + 0.040 \text{ ingreso neto del hogar antes de impuestos} - 0.039 \text{ porcentaje del ingreso de origen predial} + 0.034 \text{ produce papa} - 0.005 \text{ superficie tomada en medias} + 0.004 \text{ superficie de la explotación}$$

¹ Los signos en estas funciones discriminantes canónicas son arbitrarios. La separación entre las dos categorías sería la misma si cada coeficiente se multiplica por -1.00 . Las variables con coeficientes de mayor valor absoluto, contribuyen más a la diferenciación de las dos categorías de hogares.

Los dos grupos determinados con este modelo son estadísticamente diferentes entre sí. El estadígrafo lambda de Wilks (que mide la relación de las diferencias entre grupos con la heterogeneidad al interior de los grupos), es altamente significativo; es decir, los grupos son bastante más diferentes entre sí que lo que son heterogéneos a su interior.

Además, los valores medios de 16 de las 19 variables individuales, al compararlas entre los dos grupos, son estadísticamente diferentes. Las excepciones (variables cuyos valores medios no difieren entre ambas clases) son: superficie tomada en medias, ingreso autónomo extrapredial e ingreso no autónomo.

Sin lugar a dudas, la mejor evaluación de la solidez del modelo, consiste en el examen de su capacidad de predecir correctamente la clasificación de cada hogar, ya sea en el grupo de los que sí participan o de los que no participan en organizaciones económicas. Esta predicción de participación, se puede comparar con el hecho cierto de la participación o no participación, medida a través de la encuesta. Si la participación predecida es igual a la participación observada, en un alto porcentaje de los casos, entonces se puede concluir que el modelo es robusto y que describe adecuadamente las características que mejor distinguen a ambos tipos de hogares.

El Cuadro 21 compara la membresía predecida con el modelo anteriormente descrito, con la membresía observada mediante la encuesta. Se puede observar que el modelo predice correctamente en un 83.5% de los casos, la no participación. Por el contrario, el modelo falla al calificar como “sí participantes” al 16.5% de los hogares que en realidad no están asociados a organizaciones económicas.

En el caso de los sí participantes, el modelo predice correctamente la membresía del 76.6% de las observaciones. Por otra parte, el modelo clasifica erróneamente como “no participantes” al 23.4% de los hogares que en efecto sí están asociados a organizaciones económicas.

Una prueba de Chi cuadrado permite establecer que la probabilidad de que esta clasificación sea un producto del azar, es inferior a 0.01%

EL MODELO CONCEPTUAL APLICADO A LOS ESTUDIOS DE CASO

El cuadro 22 resume la aplicación del modelo conceptual al análisis de los 16 estudios de caso. En términos generales, la primera constatación es que este marco conceptual efectivamente permitió entender, analizar y explicar los datos de la realidad, de una forma conducente al diseño de políticas y programas de apoyo a las EAC.

La noción de que las EAC – en su formación y en su desempeño - son el producto de la interacción de diversos agentes, es contraria a la idea de que este tipo de organizaciones deben ser o son obra de la iniciativa exclusiva de los campesinos. Con mayor razón, esta forma de ver el problema contradice a quienes visualizan a las EAC en contraposición al Estado y, con especial vigor, contra el mercado.

En el caso chileno, el Estado y el mercado han cumplido un papel clave en promover la formación de estas EAC, y en condiciones su posterior desempeño.

Un problema serio del papel gubernamental en la promoción de la formación de las EAC, es que tiende a generar una relación de dependencia posterior. Ello obedece, por una parte, al hecho de que no existen en el país opciones de financiamiento privado que permitan que las EAC tomen distancia del

apoyo estatal, tanto para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo como para acometer nuevas inversiones.

Como es natural, esta relación de dependencia es inversamente proporcional al éxito de las EAC en tanto empresas (desempeño económico) y en tanto organizaciones sociales (desempeño institucional): aquellas EAC que no logran rápidamente éxitos económicos e institucionales, terminan por caer en una lógica de dependencia creciente, por cuanto que ellas mismas requieren del gobierno para subsistir, y porque los agentes de gobiernos maximizan su intervención con tal de no tener que asumir un fracaso en su gestión. En los casos estudiados, cinco de las 16 EAC están en una posición tal de debilidad económica, que su continuidad depende directa e inmediatamente de la continuidad de la intervención gubernamental.

En las organizaciones vinculadas a la producción y comercialización de papa y frambuesa, es evidente que las señales de mercado fueron decisivas en plantear a los productores un *status quo* que hacia favorecía la formación de EAC. Asimismo, en estos casos las orientaciones y políticas de estas organizaciones, están directamente condicionadas por las señales que reciben desde los mercados.

En ambos casos se trata de mercados que se manifiestan frente a los productores a través de agentes muy claramente definidos (las plantas lecheras y las empresas exportadoras de frambuesa). Ello permite que las EAC establezcan relaciones contractuales muy nítidas y directas con estos agentes de mercado, y que dichos convenios contengan estándares claros de precios, calidad, condiciones de entrega y de presentación, etc., que dan forma tangible a las señales de mercado. Esto es una gran ventaja para las EAC, pues se evitan el tener que interpretar las señales del mercado, al menos en el corto plazo.

Más aún, estas señales de mercado no solo condicionan la gestión económica de la EAC, sino que también ejercen una fuerte influencia en el diseño de sus sistemas de reglas, es decir, en su desempeño institucional. Por ejemplo, cuando el mercado de la leche privilegiaba el volumen de producción por encima de otros parámetros, los Centros de Acopio Lechero diseñaron reglas de límites, de provisión y apropiación, de monitoreo y de sanciones, adecuadas al objetivo establecido por el mercado. Cuando esas señales se modificaron, los Centros de Acopio Lechero debieron también adecuar sus sistemas de reglas internas, estableciendo nuevos límites, exigencias, sistemas de monitoreo y sistemas de sanciones apropiados a las nuevas circunstancias.

Se produce aquí una interesante interacción entre las señales de mercado y los sistemas de reglas institucionales de las EAC. Nuestra hipótesis es que las organizaciones institucional y económicamente exitosas, son aquellas que transmiten o transfieren a sus sistemas de reglas internas, las señales de mercado. Por el contrario, aquellas EAC que a través de sus sistemas de reglas intentan contener o variar las señales de mercado, terminan por enfrentar severos problemas económicos e institucionales.

Esta situación se puede graficar con el caso de uno de los Centros de Acopio Lecheros estudiados, cuya directiva hasta el presente se ha negado a adoptar un mecanismo de traspaso a cada socio de las normas de mercado que establecen bonificaciones o sanciones según el cumplimiento de estándares de calidad. Por el contrario, la directiva, con el fuerte apoyo y la intervención directa de la empresa consultora de asistencia técnica, ha definido su propio sistema de fijación de precios a productor, basado en el principio de que no se debe perjudicar a aquellos socios cuyos niveles de calidad y estacionalidad resultarían en precios extremadamente bajos. Esta política se racionaliza recurriendo al concepto de la “solidaridad campesina”. El resultado ha sido doblemente perjudicial: (a) para los socios que habían

comenzado a hacer un esfuerzo de inversión y manejo orientado a mejorar su calidad y estacionalidad, y que alegan que los beneficios de su esfuerzo son traspasados a quienes no han realizado un esfuerzo similar; (b) para el CAL en su conjunto, pues un alto número de socios simplemente no se sienten presionados a mejorar sus estándares, porque aún sin realizar ningún esfuerzo capturan algunos beneficios.

Otro Centro de Acopio Lechero respondió a la caída de los precios promedio, imponiendo a sus principales proveedores no socios una mayor tarifa por el servicio de enfriamiento y comercialización. El CAL vecino, por el contrario, inició nuevas líneas de negocio (ventas de insumos y servicios de maquinaria) para generar nuevos ingresos, logrando así mantener estables los costos de sus servicios de acopio, enfriamiento y comercialización. El resultado es que los proveedores del primer CAL rápidamente migraron al segundo.

Algo parecido sucede en una de las EAC dedicadas a la comercialización de frambuesa. En este caso, la mayoría de los socios impuso una política consistente en que la empresa les traspase el 100% de los ingresos provenientes de la venta de su producción, sin ningún descuento por el servicio de comercializarla. Ello ha tenido varias consecuencias: por una parte, los socios han obtenido un precio artificialmente alto, que ha desincentivado la búsqueda de cambios tecnológicos que les permitieran mejorar la productividad y calidad de sus huertos. Por otra parte, la empresa sobrevive (a duras penas) gracias a desviar el uso del subsidio de asistencia técnica para cubrir sus gastos de operación, lo que debilita aún más el proceso de cambio tecnológico en un rubro altamente competitivo. Y lo peor es que la victoria fue pírrica, pues al final la empresa ha terminado en una situación de insolvencia económica, y sobrevive solo gracias a la voluntad de INDAP.

Por el contrario, otras EAC han encontrado interesantes fórmulas para combinar la práctica de la solidaridad campesina, con la búsqueda de una posición competitiva en los mercados en que operan. Por ejemplo, uno de los Centros de Acopio Lecheros estudiados definió como política el orientar un mayor esfuerzo de asistencia técnica hacia sus socios más rezagados, por un plazo de tiempo de entre 6 y 12 meses. Al cabo de este plazo, se exigía que estos socios hubieran demostrado un mejoramiento visible en sus estándares de calidad, y aquellos que no lo hicieron, quedaron sometidos al sistema de reglas aplicables a todos los socios, según el cual no se recibe la leche de quienes no cumplen con normas mínimas.

La excepción a la influencia del mercado parecen ser las organizaciones vinculadas a la papa, donde no es claro cuáles son las señales de mercado que en principio estarían creando condiciones favorables o bien para la formación de las EAC, o bien para su desempeño posterior. Más bien se podría levantar la hipótesis de que la formación de estas organizaciones paperas, es un acto voluntarista, de inspiración ideológica (“siempre y en toda circunstancia la formación de organizaciones económicas es buena y conveniente para los campesinos”).

Cuando las EAC se forman como continuación de un proceso de construcción de capital social en el seno de las comunidades rurales, ello incide en organizaciones más sólidas institucionalmente, pero también más eficaces económicamente. De hecho, cinco de las seis EAC que se forman sin un antecedente previo de acción colectiva entre sus socios, actualmente enfrentan una desmejorada posición económica. Encontramos así EAC cuya formación responde a la fórmula de definir un proyecto para dar oxígeno a un proceso asociativo preexistente, en tanto que otras EAC más bien corresponden a una situación en que se crea artificialmente una organización para poder acomodarse a las exigencias o necesidades de un proyecto preconcebido.

El que existan EAC que se han formalizado sin un antecedente previo de acción colectiva, atestigua a una arista negativa de la intervención gubernamental y de los agentes intermedios. En seis de 16 casos estudiados, es evidente que es la acción externa la que acelera los ritmos e impone dinámicas organizacionales que no encuentran un antecedente en la historia de la comunidad. El caso más extremo es el de una de las EAC estudiadas, cuyos integrantes literalmente tuvieron su primera “reunión” en la oficina del Notario a donde fueron llevados para suscribir la escritura de constitución de la organización.

Finalmente, los estudios de caso confirman el resultado ya anotado en el análisis de la encuesta a 3000 hogares, en cuanto a la influencia decisiva de las características de los socios sobre la formación y el desempeño de las organizaciones. En 14 de los 16 casos, los socios de las EAC tienen características socioeconómicas superiores al promedio de los campesinos de la zona.

Lo que no hemos logrado dilucidar, es en que medida ello se debe a que una mejor posición socioeconómica favorece *per se* una mayor disposición a asumir los riesgos inherentes a una acción colectiva de naturaleza económica, y en que grado estamos en presencia de un factor de selección no aleatoria de parte de los agentes de gobierno y de los agentes intermedios, que prefieren trabajar con campesinos con mayor potencial productivo, discriminando a los más pobres porque en ese caso el éxito de su intervención sería en teoría menos probable.

En todo caso, la afirmación esencial es que al ser la formación y el desarrollo de las EAC un proceso de co-producción en que intervienen diversos agentes, el tema de las interfases entre todos ellos es tal vez más crucial que el del comportamiento de cualquier de ellos por separado. Desde el punto de vista del diseño y de la ejecución de políticas públicas, el problema consiste en alinear los estímulos y capacidades con que operan cada uno de estos agentes en su relación con los demás.

EL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LAS EAC

En tanto organizaciones orientadas a objetivos económicos, la sustentabilidad de las EAC depende en parte de su desempeño económico. Los cuadros 23 a 26 resumen el análisis de los balances oficiales de estas organizaciones, que han sido la fuente de información para evaluar el desempeño económico de las organizaciones estudiadas.

De las 16 EAC estudiadas, siete muestran indicadores económicos positivos, que permiten concluir que estamos en presencia de casos de desempeño económico exitoso, al momento de hacer el estudio. En uno de los casos no tenemos información confiable, aunque existe suficiente evidencia indirecta que permite suponer que dicha organización sobrevive gracias a los ingresos que deriva de su condición de consultora de los servicios de asistencia técnica de INDAP, más que como resultado de su gestión en el proceso de producción y comercialización de hortalizas.

En ocho casos, las cifras de los balances, y las entrevistas realizadas durante los estudios de caso, nos permiten afirmar que se trata de EAC que no han logrado éxito en su desempeño económico. En el menos cinco de dichos casos, las EAC sobreviven solamente gracias a que INDAP ha continuado subsidiando directa o indirectamente (condonaciones) sus costos de operación y de administración y sus inversiones.

¿Qué tienen en común las EAC cuyo desempeño económico ha sido exitoso? En primer lugar, en todos los casos estamos en presencia de organizaciones que parten con una importante dotación de capital social, ya sea entre el conjunto de los socios en las EAC más pequeñas, o al menos al nivel del núcleo dirigente en el caso de aquellas con un gran número de socios.

En algunos casos este capital social se funda originalmente en relaciones de parentesco o de estrecha amistad. Con esa base, el grupo recorre un proceso de varios años de realización de distintas actividades y proyectos, muchos de ellos no económicos. El producto de este proceso es no solo que se construyen confianzas, sino que, en la práctica, se establece un sistema de reglas que guían la conducta de cada uno de los socios con respecto a los demás. En varios casos, el grupo pasa por proyectos fracasados, de los que extraen un aprendizaje al que hacen referencia en la actualidad (“hemos hecho tal cosa o tomado tal decisión, porque hace 10 años tuvimos tal resultado cuando optamos por la otra vía...”). En definitiva, lo que el grupo adquiere a través de este proceso de aprendizaje es una cultura institucional, es decir, un conjunto de normas y reglas que ordenan la acción colectiva. En la siguiente sección analizaremos este tema en mayor profundidad.

En segundo lugar, estas EAC exitosas se caracterizan por la gradualidad en el desarrollo de su proyecto económico. Reiteradamente observamos en las entrevistas y trabajos grupales, que dicha la “llave de paso” que regulaba el ritmo al cual se avanzaba, era la decisión de mantener un bajo nivel de endeudamiento, entendiendo por tal aquel que aún bajo condiciones muy desfavorables, pudiera ser adecuadamente cubierto por el grupo, ya sea con base en los ingresos del propio proyecto o, en casos extremos, recurriendo a recursos adicionales en una medida que no pusiera en cuestión su sobrevivencia como productores individuales.

Este gradualismo no solo limita el riesgo de los emprendimientos colectivos, sino que lo más importante es que da tiempo al aprendizaje organizacional. A través de ello, en cada etapa se construyen nuevas capacidades: técnicas, empresariales e institucionales.

Por ello es que a nuestro juicio es equivocado el énfasis de muchos de los agentes externos entrevistados, que señalan que la solución a muchos de los problemas de las EAC consiste en la profesionalización de sus niveles de gerencia y de sus principales cuadros técnicos. De los siete casos estudiados que han tenido un desempeño económico exitoso, en cinco son los propios agricultores los que administran su EAC, recurriendo solamente a apoyos técnicos o gerenciales puntuales. Y de los ocho casos que muestran un fracaso económico, cuatro de ellos contaban con gerentes profesionales a tiempo completo.

Lo anterior no se debe interpretar en el sentido de que contar con gerencias profesionales es innecesario o inconveniente. Lo que sí queremos afirmar es que no sirve de mucho contar con un gerente profesional, si el grupo no ha aprendido a ejercer su papel de dueños de la empresa, y si no ha desarrollado las capacidades y los conocimientos necesarios como para poder relacionarse con sus equipos técnicos o de gerencia.

Nuevamente se puede observar un punto de fricción en la interfase entre la EAC y estímulos a los que responden los agentes gubernamentales y los agentes intermedios. La EAC exitosa adquiere un gran “sex appeal”, un atractivo irresistible para canalizar hacia ella más y más recursos, para hacerla crecer, para involucrarla en nuevos emprendimientos, con la intención, sin duda, de multiplicar los éxitos, que traerán beneficios para los campesinos y prestigio para los agentes externos involucrados. Es esencial

que las políticas y los programas públicos contengan resguardos explícitos contra este círculo de retroalimentación exageradamente acelerada de los casos exitosos.

En tercer lugar, las EAC económicamente exitosas tienen en común el que la acción colectiva se sostiene sobre adecuados niveles de eficiencia y eficacia a nivel de las operaciones prediales de cada uno de sus socios.

La acción colectiva de carácter económico contiene inevitablemente una contradicción entre los intereses inmediatos del socio como productor individual, y los intereses de la EAC en tanto empresa. Si los socios son proveedores de su empresa, su interés inmediato en tanto productor será que aquella les pague los precios más altos, y le imponga las menores exigencias en términos de calidad, condiciones de pago, etc. Si el socio es usuario de servicios prestados por la EAC, le interesará que le cobre las tarifas más bajas y que le preste los servicios más completos y de mejor calidad. En cada caso, los intereses de la EAC como empresa son precisamente los contrarios a los de los socios en tanto productores individuales.

Esta contradicción se puede manejar cuando la empresa opera en un coyuntura económica extraordinariamente favorable, por ejemplo, cuando los precios de mercado son tan altos que permiten acomodar ambos conjuntos de intereses: la torta es tan grande que todas las tajadas serán satisfactorias.

Pero cuando se está en una situación normal, o con más razón cuando se enfrenta una coyuntura de precios desfavorable (como sucede actualmente en el caso del mercado de la leche), la única forma de resolver este puzzle es si ambas partes (los socios individualmente considerados, y la EAC) exhiben una adecuada productividad. En caso contrario, o bien la empresa se ve obligada a aumentar su parte de la torta a expensas de los beneficios que puede traspasar a los socios (como en el caso del CAL ya narrado), o bien los socios adoptan decisiones sobre los costos y los beneficios de la acción colectiva, que ponen en riesgo a la empresa (como pasó en el caso arriba descrito de la comercializadora de frambuesa).

Por ejemplo, en el caso de los Centros de Acopio Lecheros, estos enfrentan una situación en que el precio real promedio del producto ha caído en al menos un 35% en los últimos seis años. Esto significa que si la productividad a nivel predial y la de la cadena predio-CAL no ha aumentado en al menos la misma proporción, no queda más remedio que o bien debilitar económicamente al CAL, o, como ha sucedido en la mayoría de los casos, incrementar el porcentaje del precio pagado por la planta lechera que se queda en el CAL y no llega a los hogares y los predios de los socios. Lo que observamos es que en 1996 o 1997, el porcentaje del precio promedio por litro que se quedaba en el CAL, era del orden de 8%, en tanto que hoy varía entre 15% y 20%, dependiendo del CAL.

Como grupo, las EAC menos exitosas dentro de las estudiadas, son las vinculadas a la producción y comercialización de frambuesa. Usaremos su caso para analizar la pregunta opuesta a la planteada al inicio de esta sección: ¿Qué tienen en común las EAC que no son exitosas desde un punto de vista económico?

Nuestra hipótesis es que el factor determinante de esta situación negativa, fue el avance muy acelerado a fórmulas organizacionales y empresariales muy complejas, para las cuales ni los propios campesinos, ni los agentes intermedios, ni INDAP, estaban preparados.

En lo institucional, este crecimiento demasiado acelerado se manifestó en que éstas EAC no tuvieron tiempo para avanzar *gradualmente* en el diseño de un sistema de reglas que les permitiera garantizar el cumplimiento de las obligaciones de sus propios socios de comercializar la mayor parte de su producción a través de estas empresas, y no a través de los intermediarios.

Esas reglas obviamente requerían no solo de una declaración de buena voluntad (que en todos los casos existía al momento de iniciar la acción colectiva), sino que además necesitaba una base material que las hiciera viables. Concretamente, se requería que el grupo, a través de acciones de alcance más limitado, consolidara, por una parte, el suficiente capital de operación para poder competir con los compradores alternativos del producto de los campesinos. Como se trataba de crecer, se destinaron los recursos disponibles a financiar cuantiosas inversiones en construcciones, túneles de congelado, bodegas, etc., quedando en una posición sumamente desmedrada de capital de trabajo.

Ello hizo inviable el que las EAC cumplieran con su parte del trato con sus propios socios, que consistía simple y sencillamente en pagar oportunamente el producto recibido. Es decir, la regla implícita perdió el equilibrio necesario entre la obligación del socio de entregar el producto a su empresa, y el beneficio esperado por el propio socio.

La segunda regla que no tuvo oportunidad de evolucionar gradualmente fue aquella que establece límites efectivos entre socios y no socios. La participación en estas EAC fue un acto formal, consistente en la suscripción de la escritura de constitución de la organización. Pero no existió oportunidad para que la EAC en la práctica pudiera evaluar el compromiso efectivo de cada uno de los socios para con su empresa.

De hecho, en dos de los tres casos estudiados no existía ninguna experiencia de acción colectiva previa a nivel de todos los agricultores que se involucraron en la EAC. En un caso, la empresa se montó de un año para otro, en reacción a una crisis coyuntural que en un año significó que muchos campesinos se quedaran sin poder entregar su producción a otra EAC existente en la zona, por falta de bandejas para entregar el producto. En el otro caso, INDAP tomó la decisión de constituir una empresa comercializadora de segundo piso, sobre la base de diez cámaras de frío preexistentes, las que por lo demás estaban demostrando niveles muy dispares de desempeño.

Ya en esta dinámica, las EAC se vieron obligadas a recibir cualquier fracción de la producción que cada socio quisiera o pudiera entregarle, sin tener la solidez necesaria para establecer un sistema de reglas que premiara a aquellos que hacían un mayor esfuerzo en favor de su organización. En consecuencia, los socios perciben que desde el punto de vista de los beneficios a obtener en cada temporada, da exactamente lo mismo cumplir o no cumplir con su compromiso de comercializar a través de su EAC.

Por otra parte, también incidió en el resultado las debilidades técnicas y la limitada experiencia empresarial de los socios y de sus dirigentes. De la noche a la mañana, se vieron en la situación de administrar un negocio que facturaba entre \$ 300 y \$ 700 millones, en un mercado completamente nuevo para ellos. En todos los casos, los dirigentes entrevistados fueron unánimes en declarar que ellos no estaban capacitados para enfrentar una tarea de esa envergadura.

Pero no solo eran los campesinos los que no estaban capacitados. Los agentes intermedios, y los propios funcionarios de INDAP, por lo general carecían de la experiencia y de las competencias para

apoyar y supervisar proyectos de esta envergadura. No es de extrañar que se pagara un alto costo de aprendizaje.

Dos de las tres EAC comercializadoras de frambuesa están en una situación de completa incapacidad para sobrevivir, si es que INDAP no condona una parte muy importante o la totalidad de sus deudas. Pero el problema no termina ahí, pues los resultados operacionales de las tres empresas son negativos, básicamente porque no han logrado movilizar los volúmenes de producción necesarios para absorber sus costos. Es decir, INDAP además de condonar las deudas, deberá proponerse una inyección de recursos frescos para constituir un capital de trabajo y, muy especialmente, destinar cuantiosos recursos a apoyar un programa de aumento de la productividad a nivel de huerto, que es la base para asegurar un flujo adecuado de producción hacia las EAC.

EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LAS EAC

Las EAC estudiadas son, obviamente, organizaciones sociales, independientemente de que se formen con un propósito económico. En este sentido, su desempeño global no dependerá única y exclusivamente de sus resultados económicos, sino también de su capacidad para dar forma a un sistema de reglas y normas que les den coherencia, solidez y personalidad institucional. A esta capacidad la denominamos desempeño institucional de las EAC.

A diferencia de lo que sucede cuando el objeto de estudio es una comunidad, el desempeño institucional de una organización tiene sentido en relación al objetivo de la misma. El cuadro 27 analiza el desempeño institucional de estas EAC, a la luz de sus efectos sobre el desempeño económico de las mismas.

Los criterios de evaluación del desempeño institucional se basan en el trabajo de Elinor Ostrom (1990), quien a partir del análisis comparativo de organizaciones rurales en todo el mundo, propone un conjunto de reglas de diseño que caracterizan a lo que ella llama “organizaciones robustas.” La hipótesis de Ostrom básicamente indica que una organización que cumple eficazmente con sus objetivos y que es sustentable en el tiempo, se caracteriza por un conjunto de reglas implícitas o explícitas acordadas entre los miembros, para normar las relaciones entre ellos y entre la organización y el mundo externo. Al aplicar esta teoría al problema que nos ocupa, llegamos a los siguientes resultados:

Seis de los siete criterios de evaluación empleados efectivamente permiten discriminar entre EAC exitosas desde el punto de vista de su desempeño económico, y aquellas que no lo son. El criterio que no parece aplicable es el que pregunta sobre la existencia de un sistema de monitoreo del cumplimiento de las reglas, ya que en todos los casos estudiados, exitosos o no, se pudo constatar que dicho sistema sí existía.

Las EAC exitosas en cuanto a su desempeño económico, se caracterizan por un buen desempeño institucional, que se manifiesta en la existencia de un adecuado sistema de reglas que norman las relaciones entre los socios y entre la EAC y el exterior:

Límites bien definidos. Todas las EAC exitosas desde un punto de vista económico, cumplen adecuadamente con este criterio.

Es importante que exista un claro reconocimiento de quienes son los individuos que tienen una obligación para con la EAC, y que, por otra parte, derivarán beneficios de su participación en la acción colectiva. Si los límites no son claros y efectivos, se pierde el incentivo a la participación, pues se podrá acceder a los beneficios sin necesidad de realizar esfuerzos o incurrir en costos. Si bien todas las EAC formalmente están en condiciones de señalar con precisión quienes son o no son socios, cuales son los socios activos o inactivos, etc., lo cierto es que en muchos casos esta termina siendo una distinción formal e ineficaz, por cuanto que en la práctica no es posible distinguir la diferencia entre ser o no ser socio en cuanto a la asignación de costos y, especialmente, beneficios.

Por ejemplo, algunas EAC en los rubros papa y frambuesa, pagan exactamente los mismos precios, y con exactamente las mismas condiciones, a los socios y a los no socios. Sin embargo, los socios tienen la obligación de asistir a reuniones, hacer aportes de capital, etc. Consultados sobre esta discrepancia, los directivos responden que “en el futuro” el socio se beneficiará en la medida de que la EAC se consolida y esté en condiciones de repartir utilidades. Cuando se pregunta en que año se podría aspirar a tal situación, no existe respuesta. Peor aún. los socios de uno de los CAL han definido un sistema de descuentos, de aportes de capital y otras contribuciones que deben hacer los socios a la EAC, que en la práctica resulta en que el precio por litro de leche es hasta \$ 10 *mayor* para el no socio que para el socio.

Es decir, varias de las EAC estudiadas tienen límites en cuanto a los costos de participar (solo los socios deben aportar), pero no en cuanto al acceso a beneficios (cualquier persona deriva los mismos servicios). Se argumenta que al ser organizaciones *económicas*, las EAC deben tratar a todos sus proveedores o clientes de la misma forma, sin hacer otra distinción que las que establezca el mercado. Si bien esto tiene su lógica, no se aplica una misma regla al momento de pensar en las obligaciones de los socios, lo que conduce al incumplimiento de otro criterio de evaluación, que es el de la coherencia entre las reglas de provisión (“costos”) y de apropiación (“beneficios”).

Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de las EAC no exitosas también tenían reglas claras sobre los límites de la organización. Es decir, el cumplimiento de esta regla por sí mismo no garantiza un mejor desempeño económico.

Congruencia entre reglas de provisión (“costos”) y de apropiación (“beneficios”). En seis de los siete casos exitosos en cuanto a su desempeño económico, las EAC contaban con un sistema muy claro y explícito que regía la relación entre el esfuerzo realizado por cada socio, y los beneficios a que podía aspirar. Es decir, no solo había reglas para cada uno de los elementos (costos y beneficios), sino que existía un *balance* entre ellos que a juicio de los socios se consideraba como “justo” o “adecuado”.

En este caso, todos las EAC que no han tenido un desempeño exitoso desde el punto de vista económico, comparten el no contar con reglas claras y/o eficaces en esta materia. Si bien en varios de los casos la regla existía, no se aplicaba en la práctica, a pesar de que los socios reconocían que en tal o cual situación se había presentado un hecho previsto por las reglas.

La existencia de este sistema de reglas que norme la relación entre costos y beneficios parece ser una diferencia importante entre EAC exitosas y no exitosas desde un punto de vista económico. Este es un tema que no es fácil resolver, debido entre otras cosas a que con mucha frecuencia, las expectativas de beneficios por las cuales los socios decidieron originalmente involucrarse en la acción colectiva, termina siendo reemplazadas por otros criterios de beneficio. Por ejemplo, en la totalidad de los casos, los socios de las EAC durante las entrevistas señalaban que el motivo principal que los llevó a

organizarse, fue la expectativa de que “al agregar un mayor volumen de producción, iban a poder negociar mejor y así mejorarían los precios”. En todos los casos los mismos socios nos decían que ese objetivo no se había logrado, que los precios no habían mejorado, o que incluso habían seguido cayendo, o que no eran distintos a los que percibían otros campesinos no organizados. Si las reglas de provisión (costos) se diseñaron en consideración a esa expectativa de apropiación (mejores precios), entonces la regla queda fuera de la realidad, y debe ser reemplazada por otra, que de cuenta de los beneficios a los que efectiva y realísticamente se puede aspirar, lo que podría llevar a los socios a reevaluar su disposición para aportar a la organización, o al menos para repensar la magnitud de su contribución.

Pensamos que este es el caso que típicamente afecta a los socios de varias de las EAC que participan en el negocio de la frambuesa. Todos ellos partieron asumiendo que el “conchencho” (intermediario) se estaba llevando la tajada del león, y que si la organización lograba negociar directamente con los exportadores, entonces esa proporción del precio la podrían capturar ellos mismos. Contra esa expectativa, los socios inicialmente se comprometían a entregar su producción a la EAC (lo cual era lógico, pues cómo no iban a hacerlo si la EAC les pagaría mejor que el intermediario), e incluso a aceptar que nos e les pagara en efectivo y al contado, sino a un plazo “razonable”. Sobre estos supuestos se diseñaba, financiaba y ponía en marcha el proyecto, augurando atractivos retornos para los campesinos y para la EAC misma.

Sucedió que las expectativas no se cumplieron, que la EAC debe pagar precios de mercado, que la EAC tenía costos (mayores que los del intermediario) que consumían una parte importante del famoso diferencial de precios, que la tajada del intermediario al parecer no era tan grande como se suponía, y que al final las diferencias terminaron por no ser tan significativas, si es que existían. Los gerentes u dirigentes explicaron que si bien el beneficio ya no sería un mejor precio, en cambio ofrecían en el futuro repartir utilidades, además de que el campesino ahora tenía un mayor patrimonio pues era dueño de una parte de la EAC. Es decir, los beneficios pasaron de ser directos y presentes (mejores precios) a ser bastante intangibles y futuros.

Al cambiar las posibilidades de apropiación (beneficios), los socios volvieron a evaluar sus compromisos, y los ajustaron a la baja: no entregaban sino una parte de su producción a la EAC y el resto lo vendían al intermediario.

En el caso de las organizaciones paperas, la situación es más o menos la misma que las de frambuesa. En los CAL, sin embargo, hay un beneficio claro: aún cuando los precios o han mejorado, la gran mayoría de los campesinos no pueden acceder a las plantas lecheras en forma individual. Sin embargo, la nueva política de algunas plantas, de incentivar la instalación de estanques de enfriamiento individuales, cuestionará la base sobre la que están construidas las actuales reglas de provisión y de apropiación.

Participación de los socios en la modificación de las reglas. En general, existen tres opciones para la definición de las reglas que norman a una organización social: o las define el Estado o alguna otra autoridad externa, o las define el mercado sin mayor intermediación, o las definen los socios o un grupo de ellos.

La mayoría de las EAC exitosas (pero no todas) se caracterizan por un sistema de toma de decisiones que involucra a la mayoría de los socios de manera regular y permanente. Los socios reconocen la legitimidad de dicho sistema para definir y sancionar las reglas acordadas. Básicamente, los

mecanismos son de dos tipos: o Asambleas mensuales de todos los socios (en casi todos los casos con sanciones explícitas a la no participación), o, en los grupos más pequeños, reuniones frecuentes pero más informales que una asamblea. En una EAC exitosa económicamente, que cuenta con más de 400 socios, la Asamblea delega en un Consejo fuerte la decisión de las cosas importantes. Es decir, lo importante no es tanto el mecanismo concreto que se emplee, sino el reconocimiento social de su legitimidad y autoridad para tomar decisiones con carácter de obligatorias para todos los miembros de la organización.

En las EAC no exitosas, la toma de decisiones radica en un agente o una instancia que no cuenta con un fuerte reconocimiento social. Las decisiones se adoptan, pero los socios no se sienten necesariamente obligados a cumplir lo acordado. En varios casos, son agentes externos a la EAC, notoriamente los funcionarios de INDAP, quienes tienen una influencia decisiva en las decisiones que se adoptan finalmente, aun y cuando ellas cumplan con la formalidad de haber sido sancionadas por la organización.

Sanciones graduales por violación de las reglas. Todas las EAC económicamente exitosas se caracterizan por hacer cumplir los acuerdos y compromisos de los miembros, y por imponer sanciones efectivas en caso de incumplimiento. Típicamente se trata de sanciones graduales (“la primera vez que sucede tal cosa, la consecuencia es tal sanción. Si la falta se repite, entonces la sanción es más severa”; curiosamente, en todos los casos opera el número mágico de que la tercera vez que se repite una falta, la sanción es la expulsión de la organización o el congelamiento indefinido de los derechos del sancionado).

En muchos de estos casos, observamos lo que se puede llamar un sistema de auto-monitoreo, o lo que Ostrom llama un sistema de “cumplimiento cuasi voluntario”. Este está basado en el hecho de que el socio sabe que si comete una falta, existe una alta probabilidad de que será detectada, y que el resultado garantizado será una sanción. Es decir, la existencia de un buen sistema de monitoreo del cumplimiento de los compromisos, aunado a un sistema eficaz de sanciones, por lo general tiene un fuerte efecto disuasivo. Ello se hace observa, por ejemplo, ante la pregunta a los socios del CAL de qué es lo que evita que un socio agregue agua a su leche antes de entregarla al estanque; la respuesta es casi siempre la misma: “seguro que me pillan y me suspenden la recepción de leche por X número de días”

Por el contrario, todas las EAC que no son exitosas desde un punto de vista económico, se caracterizan por no hacer efectivas las sanciones contempladas en sus propios estatutos o reglamentos. Ello sucede por uno de dos motivos (o una combinación de ambos): porque la norma que fija las sanciones carece de legitimidad social y la organización carece de los medios para imponerla coercitivamente, y/o porque la posición económica de la EAC es tan frágil que no se puede dar el lujo de alienar a alguno de sus socios o proveedores, especialmente si estos hacen una contribución importante a la organización. Una tercera situación que determina la no aplicación de sanciones, son reglamentos draconianos, que prometen las penas del infierno por la más mínima falta: cuando la falta finalmente se produce, los propios socios o los dirigentes se dan cuenta de que el castigo no es proporcional a la falta, y en consecuencia se quedan sin capacidad de respuesta, o están obligados a improvisar sobre la marcha, lo que se presta para que la discrecionalidad reemplace a un sistema de normas adecuadamente institucionalizado.

De aquí la importancia de la regla anterior (participación de los socios en la definición de las normas). Cuando la norma es determinada por agentes externos, su capacidad de imposición se extiende a la EAC como conjunto, pero difícilmente puede llegar a discriminar entre socios individuales. Por

ejemplo, el agente externo podrá decir que si la EAC no hace tal cosa, entonces no podrá acceder a tal beneficio. Pero el agente externo no tiene gran capacidad (por el alto costo implícito de monitoreo) para decir: si un socio individual no hace tal cosa, entonces lo voy a sancionar a él o ella en lo particular.

Por lo mismo, los casos no exitosos demuestran la inconveniencia de una práctica bastante común, que es la de emplear “estatutos tipo” para definir las reglas de la EAC. La adopción de estatutos tipo se traduce en que los socios no participan en ningún proceso para definir sus propias reglas y, en consecuencia, las normas carecen de legitimidad social. Muchas EAC exitosas han usado estatutos de otras organizaciones para obtener ideas y modelos, pero estos son sometidos a un proceso de discusión y negociación a cargo de los propios socios.

Mecanismos de bajo costo para la solución de conflictos. Las organizaciones exitosas han sido capaces de resolver sus conflictos internos sin tener que recurrir a soluciones extremas, o sin perder el control de la situación hasta que ésta explota y “se resuelve sola” por la vía de una crisis. Nuestra hipótesis es que esta característica está vinculada a un aspecto ya analizado en páginas anteriores: las EAC exitosas tienen una pre-historia larga de acción colectiva, durante la cual se construyeron las confianzas necesarias para poder abordar temas conflictivos, y durante la cual se adquiere además la experiencia sobre la mejor forma de manejar las tensiones o conflictos entre socios.

Por el contrario, en varias de las EAC que no tienen un buen desempeño económico y que además han registrado conflictos internos, éstos se han “resuelto” por la vía de la crisis (por ejemplo, una directiva que permanece en funciones pero teniendo a la mayoría de socios en la oposición a su gestión) o de la salida de un grupo de socios, o simplemente no se ha resuelto y el problema permanece vigente por largo tiempo, con todas las consecuencias para el desempeño de la organización en todos los planos.

Autoridades externas respetan el derecho de los socios a establecer sus reglas. La posición casi monopólica de INDAP en cuanto a ser la principal y a veces exclusiva fuente de financiamiento de las EAC, otorga a dicha institución una capacidad para intervenir en la vida de las mismas más allá de lo que es conveniente o prudente. Las EAC existen en una relación objetiva de dependencia de INDAP, ya sea presente o potencial, porque las EAC están más o menos obligadas a entenderse con INDAP pues no existen fuentes alternativas de financiamiento, o las alternativas son consideradas por los campesinos como muchos más riesgosas.

Dicho lo anterior, que es la regla general, se puede afirmar que aquellas EAC que demuestran un desempeño económico e institucional exitoso, logran también una mejor posición de negociación con INDAP. De hecho, en varias de las Agencias de Área de INDAP, ante de la pregunta de “¿Por qué no se reaccionó antes?”, la respuesta es “porque como nos estaban pagando los créditos puntualmente, no nos dimos cuenta de que habían problemas...” Es decir, con frecuencia INDAP se contenta con no intervenir, si acaso a su juicio las cosas marchan razonablemente bien.

Dada la posición objetiva de INDAP de cuasi-monopolio sobre el financiamiento, de poco servirá una política que se limite a insistir retóricamente en la autonomía de la organización. Se requiere diseñar sistemas concretos que reduzcan al mínimo el campo de intervención, o que lo sitúen en el plano de la legítima obligación e interés de INDAP de fiscalizar el uso correcto de los recursos públicos.

EL EFECTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EAC SOBRE LOS PREDIOS Y HOGARES CAMPESINOS

Desde el punto de vista de la política pública, la formación de EACs se justifica en parte en sí misma, por el interés en fortalecer las organizaciones de la sociedad civil como parte del proceso de modernización institucional del país. Pero definitivamente el “test de la blancura” de las EAC es su aporte real y efectivo al mejoramiento de las condiciones de vida de sus socios, y de la competitividad de la pequeña agricultura. Es importante entonces evaluar los efectos de la participación en EAC sobre sus socios, a nivel de hogar y de predios campesinos.

Niveles de producción

Como se observa en el cuadro 28, el valor bruto de la producción agropecuaria (VBP) es mucho mayor en el caso de los hogares organizados en comparación con los no organizados. En el caso de las organizaciones rurales, el VBP de los que sí participan es 187% superior al de los hogares no asociados. En el caso de las organizaciones económicas, la diferencia a favor de los participantes es de 178%.

Un análisis a escala de zonas agroecológicas y para el caso de las organizaciones económicas, nos permite concluir que las diferencias en el VBP se manifiestan en los secanos costero e interior de las regiones VI, VII y VIII (258% mayor VBP en el caso de los hogares organizados); en la zona de riego al Sur de Talca en la VII Región y en la VIII Región (160% mayor VBP de los organizados) y; en la zona continental de la X Región (200% mayor VBP de los organizados). No hay diferencias significativas en el valle de riego de la zona central (desde la VII Región al Norte de Talca hasta la V Región), y no hay suficientes observaciones de hogares organizados para hacer un análisis estadístico en la precordillera y en la zona arrocería de las VII y VIII Regiones, ni en Chiloé.

Costos de producción

En el cuadro 29 se observa que los costos directos de producción (CD) de los hogares organizados, son mayores que los de los hogares no organizados. La diferencia es de 184% en el caso de organizaciones rurales, y de 191% en el de organizaciones económicas.

El análisis a escala de zonas agroecológicas para organizaciones económicas, arroja las mismas conclusiones que el análisis de VBP.

Margen bruto

Como se observa en el cuadro 30, el margen bruto (VBP – CD) de los hogares organizados es mayor que el de los no organizados. Las diferencias son notorias y estadísticamente significativas tanto para el caso de organizaciones rurales como para el de organizaciones económicas.

Utilidad de la explotación agropecuaria

Al descontar todos los costos totales (directos e indirectos) del valor bruto de producción, se obtiene una medida de la utilidad de la empresa agropecuaria familiar. De acuerdo a este indicador, los hogares organizados obtienen resultados económicos mucho más favorables que los de los no organizados (ver cuadro 31).

Al hacer el análisis para las organizaciones rurales, resulta que la utilidad agropecuaria de los hogares participantes, es 233% mayor que la de los no asociados. Por su parte, los organizados con fines económicos tienen una utilidad 196% superior que la de los no organizados.

Ingreso anual del hogar

Los hogares que participan en organizaciones, tienen un ingreso anual del hogar (utilidad bruta agropecuaria, más ingresos por trabajo asalariado, más ingresos por actividades no agropecuarias por cuenta propia, más ingresos no autónomos) significativamente mayor que el de los hogares no organizados (cuadro 32). En el caso de las organizaciones rurales, la diferencia en ingresos es de aproximadamente el caso de organizaciones rurales, la diferencia es de 140% (\$ 480.000), y en el caso de las asociaciones con fines económicos, la diferencia es de 143% (\$ 655.000).

Relaciones de causalidad entre participación en organizaciones y resultados económicos

En los cuadros anteriores, hemos visto que existe una fuerte relación entre estar organizado, y producir más, tener mayores costos directos de producción, tener mayores utilidades en la actividad agropecuaria, y generar más ingresos. Cabe la pregunta de si es la participación en la organización lo que conduce a estos positivos efectos económicos, o si, por el contrario, son los campesinos más ricos (o menos pobres) los que tienden a organizarse.

Para tratar de responder esta pregunta, se especificaron varios modelos de regresión múltiple, teniendo a los siguientes indicadores económicos como variables a explicar: Utilidad de la actividad agropecuaria, ingreso familiar anual, e ingreso anual per capita.

El primer modelo analiza la relación entre la utilidad de la actividad agropecuaria y las siguientes variables explicativas o independientes: valor brutos de la producción de cultivos, costos directos de producción, proporción del predio bajo riego, valor de los equipos y herramientas, número de miembros del hogar en edad económicamente activa, valor de la mano de obra familiar empleada en el predio, ingresos por subsidios, y participación en organizaciones económicas.

El cuadro 33 entrega los resultados de este modelo. El modelo es altamente significativo, con un coeficiente de correlación de 71%. Controlando por las demás variables independientes, las siguientes variables tienen un efecto significativo sobre la utilidad de la actividad agropecuaria: Valor de la producción de los cultivos principales, costos directos de producción, porcentaje de la superficie bajo riego, valor de los equipos y herramientas, valor de la mano de obra empleada en el predio, y participación en organizaciones económicas.

Es decir, a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones económicas conduce a una mayor utilidad de la actividad agropecuaria.

Al reemplazar en este modelo la variable “participación en organizaciones económicas” por la variable “participación en organizaciones rurales”, se mantiene la significancia estadística de las variables explicativas ya destacadas, con la única excepción de la variable de organización, que pasa a no ser significativa. Es decir, a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones rurales no tiene el efecto de elevar la utilidad de la actividad agropecuaria.

En el cuadro 34 se presenta un modelo explicativo del ingreso anual de los hogares. Nuevamente el modelo resulta altamente robusto, con un coeficiente de correlación de 69%. En este caso, todas las variables dependientes, con la excepción del valor bruto de los cultivos secundarios, resultan estadísticamente significativas, incluyendo la variable que mide la participación en organizaciones económicas. Es decir, a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones económicas conduce a un incremento en los ingresos anuales de los hogares.

Al igual que en el caso anterior, al reemplazar en este modelo la variable “organización económica” por la de “organización rural”, resulta que ésta no es estadísticamente significativa. Es decir, a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones rurales, no conduce a mayores niveles de ingreso de los hogares.

Finalmente, en el cuadro 35 se presenta un modelo explicativo del ingreso per capita. Al igual que en los casos anteriores, el modelo es robusto, con un coeficiente de correlación de 64%. En esta ocasión, todas las variables explicativas son significativas, incluyendo la participación en organizaciones económicas. Es decir, a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones económicas contribuye a elevar el ingreso per capita.

Al reemplazar la variable de participación en organizaciones económicas por la que mide la participación en organizaciones rurales, nuevamente sucede que ésta resulta no significativa. Al igual que en los casos anteriores, se concluye que a igualdad de otras condiciones, la participación en organizaciones rurales no contribuye al incremento en el ingreso per capita.

En síntesis, este análisis econométrico permite concluir que la participación en organizaciones económicas, eleva el ingreso de los hogares, el ingreso per capita y las utilidades de las actividades agropecuarias.

Reconversión productiva

A raíz del proceso de liberalización y apertura de la economía chilena, y también como consecuencia de la apreciación real del peso frente al dólar, ha caído la rentabilidad y competitividad de un número significativo de cultivos tradicionalmente importantes para el sector campesino. Es por ello que en Chile la reconversión productiva, es decir, la incorporación de nuevos cultivos rentables (como por ejemplo, semillas, hortalizas para las agronindustrias, viña vinífera de cepas finas, y plantaciones forestales) es un objetivo importante de las políticas públicas.

El Cuadro 36 muestra que ni los campesinos que participan en organizaciones rurales, ni aquellos que forman parte de organizaciones económicas, se han reconvertido en mayor medida que aquellos que no forman parte de este tipo de asociaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones de esta investigación son las siguientes:

1. Las políticas públicas orientadas a favorecer el desarrollo de Empresas Asociativas Campesinas, han tenido un resultado muy positivo en cuanto al logro del objetivo de estimular la formación de estas organizaciones y la participación en ellas de un número importante de pequeños productores.

A inicios de 1999 existían en el país 424 EAC activas, con 31.500 socios, diez veces más que en 1988.

2. La gran mayoría de estas EAC, corresponden a microempresas, es decir, a organizaciones que anualmente facturan menos de \$20 millones, y que tienen uno o ningún empleado pagado. Como promedio nacional, las EAC facturan \$ 64 millones anuales, y tienen 3,3 empleados remunerados.
3. Más de la mitad de estas EAC están destinados sus productos a mercados nacionales e internacionales, además de participar en mercados regionales y locales.
4. Individualmente considerados, los rubros más importantes con que se relacionan estas EAC son la ganadería lechera, las hortalizas frescas no agroindustriales, y las chacras, pero el 87% de las EAC está trabajando con una amplia gama de rubros no tradicionales, como flores, miel, agroturismo, frutales menores, etc.
5. El giro propio de la gran mayoría de las EAC son el comercio y otros servicios a la producción y de postcosecha, y el porcentaje de EAC que participa en actividades agroindustriales es de 18%
6. El Estado ha sido un agente promotor fundamental de las EAC. En primer lugar, se creó la oportunidad política para la formación y el desarrollo de las EAC, a través de la restitución de la democracia y de las libertades públicas. Pero además, se hicieron disponibles los recursos que han hecho factible la respuesta de los campesinos a dicha oportunidad política. Sin duda alguna el INDAP ha sido el instrumento principal de la política de fomento de las EAC. Solo entre 1994 y 1998, dicha institución invirtió \$ 340 mil millones en apoyar a la pequeña agricultura, de los cuales no menos de \$ 85 mil millones fueron canalizados directamente a financiar a las organizaciones económicas campesinas.
7. El mercado estimula la formación y el desempeño de las EAC por un efecto negativo: (a) cuando los costos de transacción son altos; (b) cuando existen importantes restricciones de acceso al mercado por factores de escala, calidad o estacionalidad. Solo en estas condiciones las EAC ofrecen un instrumento con claras ventajas para el pequeño productor. Cuando dichas situaciones no existen, las EAC tienen poco que ofrecer desde el punto de vista de la competitividad de la pequeña agricultura. Por ello tal vez es que se observa que las tasas de organización económica son muy altas en algunos rubros (como la leche), y muy bajas en otros (como el trigo). Es decir, no siempre las EAC mejoran la posición competitiva de la pequeña agricultura, y en cambio la participación en ellas siempre tiene costos. De los cuatro rubros estudiados en profundidad, las EAC claramente se justifican en tres de ellos (leche, frambuesa y hortalizas frescas no agroindustriales), pero no parecen ofrecer mayores ventajas en el rubro papa.
8. Los agentes técnicos intermedios (ONG, empresas consultoras, etc.) son una pieza esencial en el proceso de formación de las EAC. De hecho, el 85% de los campesinos que se han organizado, han contado con este tipo de apoyo. Estos agentes intermedios proporcionan información, modelos de organización, *know how*, redes y relaciones, recursos y capacidad de liderazgo. Sin estos aportes externos, los pequeños productores en la gran mayoría de los casos no podrían enfrentar los costos de transacción y los costos directos del proceso de formación y puesta en marcha de las EAC. La política de transferencia a las propias organizaciones de los subsidios que financian a este tipo de agentes intermedios, sin duda que favorece a aquellas EAC que logran hacerse de este recurso, pero

es probable que en el mediano plazo constituya un obstáculo para la formación de nuevas organizaciones, al debilitar a un sector cuyo papel parece ser insustituible.

9. No todos los estratos campesinos son igualmente proclives a organizarse con fines económicos. Los pequeños productores que se han organizado con este propósito tienden a ser aquellos que viven en ciertas zonas del país (el valle regado de la V Región, la parte Sur del valle Central y la precordillera de la VII Región, X Región con excepción de Chiloé), que tienen mayores niveles de escolaridad, cuya fuente principal de ingresos es la agricultura por cuenta propia, que tienen más tierra y más acceso al riego, y que son menos pobres. Todas éstas son características que contribuyen a disminuir los costos de transacción para el individuo y el hogar, implícitos en la decisión de organizarse con fines económicos, y que además elevan los beneficios esperables de la acción colectiva dirigida a fines económicos vinculados a la actividad agropecuaria.
10. Vistos los efectos sobre el proceso de organización que tienen el Estado, los agentes intermedios, los mercados y de las características de los individuos y hogares campesinos, se puede afirmar que la formación de EAC es una acción que depende de la interacción y de la sinergia entre todos estos factores. Esta visión se contrapone a aquellas que visualizan la asociatividad económica como un proceso endógeno al sector campesino, contrapuesto al Estado, a los mercados o a los agentes técnicos intermedios. En consecuencia, una política de apoyo a las EAC debe orientarse a potenciar estas sinergias y eslabonamientos, y nunca ha prevenirlas o desestimularlas.
11. El 43% de las 16 EAC estudiadas en profundidad han logrado organizar sus procesos productivos y su gestión empresarial de tal forma que han alcanzado indicadores de desempeño económico-financiero positivos. En el momento y bajo las condiciones de contexto en que se hizo el estudio, estas EAC pueden ser calificadas como económicamente exitosas y autosustentables.
12. Desde el punto de vista de su gestión económica y financiera, estas EAC económicamente exitosas se caracterizan por: (a) Son organizaciones que nacen con una historia previa de acción colectiva, bajo esquemas muchas veces informales, y frecuentemente atravesada de algunos fracasos; (b) han desarrollado y expandido sus actividades económicas de manera muy gradual, lo que les ha permitido, por una parte, disponer del tiempo necesario para realizar un aprendizaje organizacional que ha resultado en nuevas capacidades y conocimientos y, por otra, mantenerse siempre en una situación financiera sana, al no avanzar a objetivos mayores sino hasta que han consolidado las etapas previas; (c) han derivado recursos e impuesto reglas de funcionamiento que incentivan el crecimiento de la productividad a escala de los predios de sus socios, de tal suerte que se dispone de suficiente campo de maniobra para acomodar en un equilibrio razonable, los intereses particulares de sus socios, con aquellos de la EAC en tanto tal. Una conclusión importante es que las EAC exitosas no son necesariamente aquellas que han profesionalizado su gerencia; de hecho, la mayoría de los casos estudiados que contaban con gerentes profesionales, muestran un fracaso económico, en tanto que las EAC exitosas mayoritariamente no cuentan con este tipo de recursos humanos especializados.
13. Las EAC que han sido exitosas desde un punto de vista económico, también muestran buenos indicadores de desempeño institucional, es decir, han sabido crear sistemas de reglas y normas que rigen la relación entre los socios, y entre la organización y el mundo exterior.
14. Estos sistemas de normas y reglas de las EAC económicamente exitosas, establecen límites claros y efectivos entre la organización y el mundo externo, es decir, regulan quienes son aquellos que

tienen derecho a percibir los beneficios de la acción colectiva, y que en contrapartida deben contribuir a enfrentar sus costos. Si bien todas las EAC estudiadas resuelven este aspecto de manera formal, a través de sus estatutos o escrituras, en muchos casos su funcionamiento concreto es de tal tipo que son los socios quienes asumen los costos, pero los beneficios llegan por igual a muchos que no están incorporados a la organización. Esta situación se constituye en un desincentivo a aportar a la organización, lo cual eventualmente se traduce en ineficiencia y malos resultados económicos.

15. Los sistemas de reglas y normas de las EAC económicamente exitosas, además establecen un balance entre el aporte a la organización, y los beneficios a obtener de la acción colectiva. Cuando la EAC es exitosa, este equilibrio entre costos y beneficios es percibido por los socios como “justo”. Nuevamente, son muchas las EAC que formalmente declaran esta intención, pero que funcionan de tal forma que los beneficios realmente generados no tienen correlato con la magnitud del esfuerzo o nivel de compromiso que se demanda de los socios. La consecuencia nuevamente es que los socios gradualmente dejan de aportar a la organización o lo hacen en menor medida.
16. Los sistemas de reglas y normas de las EAC económicamente exitosas siempre son definidos por los propios socios, a través de instancias formales o informales, o de participación universal o a través de la delegación de ciertas atribuciones en algunos de sus pares. Lo importante es que en todos estos casos los sistemas de reglas y normas cuentan con legitimidad social, condición *sine qua non* para que puedan operar sistemas de fiscalización y sanción graduales y de bajo costo de transacción.
17. Los sistemas de reglas y normas de las EAC económicamente exitosas, incluyen un conjunto de sanciones, graduales y eficaces, ante el incumplimiento de los compromisos adquiridos a través de los mecanismos socialmente legítimos de fijación de las reglas del juego. Todas las EAC estudiadas formalmente cuentan con estas reglas para sancionar el incumplimiento, pero solo en aquellas que son exitosas se observa la aplicación práctica de estas reglas.
18. Los sistemas de reglas y normas de las EAC económicamente exitosas también consideran mecanismos de bajo costo de transacción para la solución de conflictos. Cuando las normas tienen legitimidad social, cuando el sistema de sanciones es eficaz, y cuando existen medios para monitorear el cumplimiento, se llega a una situación de “cumplimiento cuasi voluntario” de las normas y reglas, que resulta en muy bajos costos de transacción en las relaciones internas y que facilita enormemente la prevención de conflictos.
19. El análisis estadístico de 3000 encuestas a hogares permite concluir que las EAC tienen una serie de efectos positivos sobre los ingresos de los hogares de los socios y sobre la competitividad de sus explotaciones agropecuarias. En comparación con pequeños productores que no participan en este tipo de organizaciones, los socios de las EAC: (a) generan productos por un valor bruto 178% mayor; (b) sus márgenes brutos son 60% superiores; (c) sus utilidades son 96% mayores; (d) sus ingresos familiares son superiores en un 43%. Un análisis econométrico de estos datos permite afirmar que, a igualdad de otras condiciones, la participación en EAC es responsable de mayores niveles de utilidad agropecuaria, mayores ingresos anuales de los hogares, y mayores ingresos per cápita.

A la luz de estas conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones de política pública para el fomento de las EAC:

1. Se ha avanzado sustantivamente en la formación de EAC y en la incorporación de miles de campesinos a ellas. Sin embargo, las organizaciones existentes enfrentan dificultades importantes, y muchas de las exitosas deberán avanzar pronto hacia proyectos de mayor complejidad y envergadura, que siempre representan un riesgo de comprometer lo ya logrado. En consecuencia, se propone que en los próximos años las políticas públicas deberían dar un mayor énfasis a la tarea de mejorar la calidad de las políticas públicas orientadas a promover la asociatividad económica en el campo chileno. Ello supone un importante esfuerzo orientado a construir y atraer nuevas capacidades, porque el estudio ha demostrado que los actuales sistemas son más eficientes en promover la puesta en marcha del proceso de asociatividad, que en orientarlo, administrarlo y consolidarlo una vez iniciado.
2. Hasta hoy, la orientación de que los proyectos asociativos deben responder a demandas de mercado, se ha interpretado en un sentido que no captura por completo la complejidad de la relación entre los mercados y la fórmulas asociativas de acceder a ellos. Debe repensarse la fórmula según la cual la fórmula asociativa es siempre la mejor estrategia para que los pequeños productores capturen las oportunidades de mercado. Esta es una formulación más bien ideológica, que no tiene sustento en la realidad. Hay mercados y situaciones en que no se justifica la formación de EAC, y que será más conveniente canalizar los recursos a apoyar el desarrollo de los productores a nivel predial, o su articulación individual con otros agentes de mercado (por ejemplo, agroindustrias). Toda nueva iniciativa en materia de creación de EAC debe ser capaz de responder convincentemente las siguientes preguntas: (a) ¿Cuáles son los costos de transacción que enfrentan los productores en este rubro, zona y mercado concretos, y que requieren de una fórmula asociativa para poder disminuirlos?; (b) ¿Cuáles son las barreras de acceso a los mercados que enfrentan los productores en este rubro, zona y mercado concretos, y que requieren de una fórmula asociativa para poder superarlas? De esta forma se estimulará la sinergia entre los proyectos asociativos y las tendencias de mercado.
3. Con relación a la relación entre EAC y los organismos públicos, es muy importante que en la nueva etapa se busquen formulas que en los hechos bloqueen la tentación de las agencias gubernamentales y de sus funcionarios de intervenir más allá de la cuenta. Hay algunos criterios concretos que contribuirían a lo anterior: (a) Todo grupo que pretenda constituirse como EAC, debería necesariamente transitar por una etapa de al menos dos o tres años en que lleve a cabo acciones colectivas sustentadas fundamentalmente en los propios recursos de los participantes, y en la cual el Estado podría aportar servicios de asesoría externa, pero limitando al máximo la entrega de otros tipos de subsidios y créditos. (b) Los subsidios a los proyectos de las EAC deberían orientarse a contribuir al financiamiento de las inversiones y a la constitución inicial de capital de trabajo, pero deberían cerrarse todas las puertas directas e indirectas para que estas bonificaciones se usen, abierta o encubiertamente, a financiar gastos de explotación o administración de las empresas asociativas. (c) Hay que evitar la actual tradición según la cual una misma EAC recurre año tras año a solicitar nuevos subsidios y nuevos créditos, esencialmente para el mismo proyecto. En lugar de este sistema, los proyectos deberían evaluarse y financiarse de una sola vez (sin desmedro de que se hagan pagos parciales contra cumplimiento de diversas etapas). Obviamente, ello requiere necesariamente que el diseño del proyecto sea de mucho mejor calidad, porque el sistema actual de financiamiento recurrente con frecuencia responde a la necesidad de ir tapando los hoyos y los errores del diseño original. (e) Hay que externalizar y dar transparencia al proceso de seguimiento de las EAC. Entidades capaces de cumplir esta función, distintas de aquellas que diseñaron o aprobaron el proyecto, deberían estar a cargo de un proceso sistemático y regular de seguimientos,

y sus conclusiones y recomendaciones deberían ser públicas. (f) Finalmente, cuando las EAC han alcanzado cierta envergadura y han logrado consolidarse económica, financiera e institucionalmente, deberían estar obligadas a recurrir de manera gradual pero creciente a la banca comercial para financiar nuevos proyectos y nuevas inversiones.

4. Con relación a los agentes técnicos intermedios, las recomendaciones principales de esta investigación son las siguientes: (a) La mayoría de los agentes actualmente involucrados en el sistema, son bastante capaces de organizar e incentivar el proceso inicial que dará origen a una EAC. Aunque con limitaciones, además a veces pueden intuir y dibujar posibles proyectos orientados al mercado. Pero la gran mayoría carecen de las capacidades para liderar las etapas subsiguientes. Es fundamental atraer *nuevas* capacidades, así como desarrollar mediante sistemas de capacitación rigurosos, aquellas de quienes ya están involucrados en el sistema. Esto es lo fundamental. (b) Complementariamente a lo anterior, es muy positivo que las EAC se hagan cargo de contratar y dirigir sus propios equipos técnicos, siempre y cuando el acceso a esta etapa presuponga que la organización se encuentra bien consolidada económica e institucionalmente; las organizaciones cuyos estados de resultados no muestren saldos positivos suficientes para financiar sus costos básicos de explotación y administración, y que además cuenten ya con un sistema consolidado de toma de decisiones, no deberían poder acceder a este tipo de recursos, porque en la totalidad de los casos estudiados en que estas condiciones no se han cumplido, el sentido de la bonificación se distorsiona por completo.
5. Con relación a los propios campesinos, hay una recomendación principal. Es fundamental diseñar y poner en marcha un programa de formación de cuadros de dirigentes de EAC, que se proponga alcanzar una masa crítica de unos 4000 o 5000 dirigentes seriamente formados para que pueda actuar tanto en el plano de la gestión empresarial, como en el de la gestión institucional de sus EAC. El reclamo unánime de los dirigentes entrevistados es que debieron aprender sobre la marcha, en un sistema de prueba y error que les ha costado caro a ellos y a sus organizaciones.
6. Un programa de este tipo debería contener un componente de diagnóstico sistemático del estado actual de cada EAC que actualmente se encuentra en una situación económica e institucional precaria, comenzando por aquellas que comprometen mayores niveles de recursos públicos y/o mayor cantidad de campesinos. Los sistemas internos de INDAP se han demostrado incapaces de enfrentar esta tarea. Los actuales instrumentos que buscan incorporar capacidades externas (por ejemplo, FODEM), tampoco han logrado movilizar recursos humanos de la calidad necesaria. Muchas de estas EAC podrían remontar su situación sobre la base de medidas extraordinarias de apoyo, vinculadas a: (a) un rediseño técnico, económico y financiero de sus proyectos, y, (b) un fortalecimiento de sus sistemas institucionales. No se deberían comprometer recursos especiales en ausencia del cumplimiento de las dos condiciones señaladas.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), y, muy particularmente, de los señores Luis Marambio, Director Nacional de INDAP, y Renzo de Kartzow, Asesor del Director Nacional. Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a la institución y a las dos personas mencionadas, no solo porque facilitaron buena parte de los medios para hacer este trabajo, sino especialmente porque en todo momento estuvieron abiertos a lo que sabían que sería un mirada crítica sobre un componente muy importante de su gestión.

Las 16 organizaciones que participaron en este estudio, sus dirigentes, funcionarios y socios, así como el personal de INDAP relacionados con ellas, no solo hicieron un aporte decisivo a este trabajo, compartiendo su experiencia y sus opiniones con el autor, sino que además demostraron una gran paciencia al tener que sufrir largas horas de interrogatorios y, en el caso de los campesinos, la intrusión en sus vidas que representó la encuesta que les aplicamos. Quisiera poder nombrar a cada una de las casi 300 personas entrevistadas a lo largo de esta investigación para agradecerles individualmente sus aportes, pero permítanme simplemente un reconocimiento colectivo pero que vale para cada uno.

Jeannette Danty y Raúl Quintero, y sus equipos de encuestadores, hicieron un excelente trabajo de campo, gracias al cual he podido contar con información de la más alta calidad que atestigua a su profesionalismo y seriedad. Cristian Millán estuvo a cargo de un paciente y minucioso trabajo de programación computacional, que me facilitó enormemente la tarea de procesar el gran volumen de datos e informaciones que recogíamos en terreno. Eduardo Ramírez y Juan Carlos Caro participaron en el análisis estadístico de buena parte de los datos en que se basa este trabajo, así como en la búsqueda y organización de información secundaria. Todos ellos configuraron un equipo técnico de primera línea, y les estoy profundamente agradecidos por su colaboración y su amistad.

Finalmente, Germán Escobar, compañero de aventuras profesionales y personales, se encargó como tantas otras veces de ser el abogado del diablo y, con sus críticas constructivas e inteligentes, de obligarme a pensar en serio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, Chris and Donald A. Schon. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading MA. 344 p.

Argyris, Chris. 1992. *On organizational learning*. Oxford, Blackwell. 450 p.

Axelrod R. and W.D. Hamilton 1981. The evolution of cooperation. *Science* 211 (4489): 1390-1396.

Bardhan, Pranab 1993. Analytics of the institutions of informal cooperation in rural development. *World Development* 21 (4): 633-639.

Bardhan, Pranab 1989. *The economic theory of agrarian institutions*. Oxford, Claredon Press.

Barría, Liliana, Luz Cereceda, Hugo Ortega y Hamilton Aliaga. 1988. *El campesinado chileno: Sus organizaciones productivas*. ICEECOP. Santiago, Chile.

Bates Robert H. 1987. *Essays on the political economy of rural Africa*. Berkeley, University of California Press

Berdegué, J. A, T. Reardon y G. Escobar. 2000. El empleo y el ingreso rurales no agrícolas. Conferencia Invitada en el Seminario “Desarrollo de la economía rural y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe”. Asamblea Anual de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo. New Orleans, USA. Marzo 2000.

- Binswanger Hans and Vernon W. Ruttan 1978. Induced innovation: Technology, institutions and development. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Blomquist William 1992. Dividing the waters: Governing groundwater in Southern California San Francisco, ICS Press
- Boden, D.1994. The business of talk: organizations in action. Cambridge, Polity Press.
- Boyce J. Agrarian impasse in Bengal: Institutional constraints to technological change. Oxford, Oxford University Press.
- Bromley D. and D. Chapagain 1984. The village against the center: resource depletion in South Asia. American Journal of Agricultural Economics 64 (5); 868-873
- Brown, David L. 1994. Creating social capital: Nongovernmental development organizations and intersectoral problems-solving. Institute of Development Research Reports Vol 11, N° 3, April.
- Calas, M. and L. Smircich 1991. Voicing sedition to silence leadership. Organization Studies 12(4): 567-601
- Clegg Stewart R., Mary Barrett, Thomas Clarke et al. 1996. Management knowledge for the future: innovation, embryos and new paradigms. In Stewart R Clegg and Gill Palmer (editors) The politics of management knowledge. SAGE Publications, London. pp 190- 235
- Cornelisse P. and E. Thorneche 1991. Markets and transactions in developing countries. Washington DC, Institute for Policy Reform.
- Curtis, Donald, 1991. Beyond government. Organisations for common benefit. MacMillan Education Ltd, London and Basingstoke, 216 p.
- Damiano Octavio 1993. Learning from collective experience: Successful small farmer associations in Northeast Brazil. Master's Thesis. Cambridge, MA: Departement of Urban Studies and Planning. Massachusetts Institute of Technology, June 1993.
- De Janvry, Alain, M. Fafchamps and E. Sadoulet, 1991. Peasant household behavior with missing markets. Some paradoxes explained. The Economic Journal 101 (409).
- De Janvry, Alain and Elisabeth Sadoulet. 1998. Smallholder integration into markets: Determinants of entry and supply response. Ponencia presentada al III Simposio Latinoamericano de Investigación y Extensión en Sistemas Agropecuarios (IESA III – AL), CONDESAN-CIP-RIMISP-UNALM. Lima, Perú
- Elster J. 1989. Social norms and economic theory. Journal of Economic Perspectives 3 (4) 99-117.
- Esman, Milton J. and Norman T. Uphoff, 1984. Local organizations: Intermediaries in rural development. Ithaca: Cornell University Press.

- Fafchamps M. Solidarity networks in preindustrial societies: Rational peasants with a moral economy. *Economic Development and Cultural Change* 41 (1): 147-174
- Flood Merrill M., 1958. Some experimental games. *Management Science* 5(1): 5-26.
- Fox Jonathan and Gustavo Gordillo. 1989. Between state and markets: The campesino's quest for autonomy. IN: Wayne Cornelius, Judith Gentleman and Peter Smith (eds) *Mexico's Alternative Political Futures*. La Jolla, California: University of California Center for US-Mexican Studies. Pp. 131-172
- Fox, Jonathan 1996. How does civil society thicken? The political construction of social capital in rural Mexico. *World Development* 24 (6) 1089-1103
- Gouldner, Alvin. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 25: 161.
- Guttman J. 1982 Can political entrepreneurs solve the free rider problem? *Journal of Economic Behavior and Organization* 3: 357-366
- Hardin G. 1968. The tragedy of the commons. *Science* 162: 1243-1248
- Hardin Russell, 1982. *Collective action*. The John Hopkins University Press, Baltimore. 248 p.
- Hirschman A. 1984. *Getting ahead collectively: Grassroots experiences in Latin America*. New York: Pergamon Press.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario). 1993. *Memoria Anual 1992*. Santiago, Chile. INDAP.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario). 1995. *Memoria Anual 1994*. Santiago, Chile. INDAP.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario). 1996. *Memoria Anual 1995*. Santiago, Chile. INDAP.
- Jodha N 1992. Common property resources: A missing dimension of development strategies. *World Bank Discussion Paper* 169. Washington DC: The World Bank.
- Kondo D. 1990. *Crafting selves. Power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago, Uni .of Chicago Press
- Korten David C. 1989 *Community organization and rural development: a learning process approach*. *Public Administration Review* 40 (5): 480-511
- Law J. (ed) 1991. *A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination*. London, Routledge.
- Law, J. 1994. Organization, narrative and strategy. IN: J. Hassard and M. Parker (eds) *Towards a new theory of organizations*. London, Routledge pp 248-68

- Levi, Margaret. 1988. *Of rule and revenue*. Berkeley, University of California Press
- Levi, Margaret 1988. The transformation of agrarian institutions: An introduction and perspective. *Politics and Society* 18: 159-70
- March J.G. and JP Olsen. 1986 *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March J.G. 1988. *Decisions and organizations*. Oxford, Basil Blackwell
- Martin, J.1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University press.
- Marwell G. and R. Ames 1981. Economists free ride, does anyone else? *Journal of Public Economics* 15: 295-310
- McCay B. and J. Achseon (eds) 1987. *The question of the commons: The culture and ecology of communal resources*. Tucson AZ: The University of Arizona Press.
- Nagengast, Carole and Michael Kearney, 1990. Mixtec ethnicity: social identity, political consciousness and political activism” *Latin American Research Review* 25 (2): 61-91
- North Douglas 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, Cambridge University Press.
- Olson, Mancur 1985. Space, agriculture and organization. *American Journal of Agricultural Economics*. 67(5): 928-937
- Ostrom E, R. Gardner and J. Walker 1994. *Rules, games and common-pool resources*. Ann Arbor MI, University of Michigan Press.
- Ostrom E. 1990. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom E. 1992 Community and the endogenous solution of common problems . *Journal of Theoretical Politics* 4 (3): 343-352
- Ostrom Elinor 1996. Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development* 24 (6) 1073-1087
- Ostrom Elinor, Wai Fung Lam and Myungguk Lee, 1994. The performance of self-governing irrigation systems in Nepal. *Human Systems Management* 13 (3): 197-207
- Perry N. 1992. Putting theory in its place: the social organization of organizational theorizing. In M. Reed and M. Hughes eds *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. London, Sage, pp 85-101
- Peters P. 1993. Is ‘rational choice’ the best choice for Peter Bates? An anthropologist’s reading of Bate’s work. *World Development* 21 (6): 1063-1075

- Putnam Robert 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect* 13: 35-42
- Runge C.F. 1981. Common property externalities: isolation, assurance and resource depletion in a traditional grazing context. *American Journal of Agricultural Economics* 63 (4): 595-606
- Runge C.F. 1984. Institutions and the free rider: the assurance problem in collective action. *Journal of Politics* 46: 154-181
- Runge C.F. 1986. Common property and collective action in economic development. *World Development* 14(5) 623-635
- Samuelson Paul, 1954. The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics* 37(1):387-389
- Schlager E, W. Blomquist and S Tang. 1994. Mobile flows, storage and self-organized institutions for governing common-pool resources. *Land Economics* 70 (3): 294-317
- Simon H. 1990. A mechanism for social selection and successful altruism. *Science* 250: 1665-1668.
- Singleton S and M Taylor. 1992. Common property, collective action and community. *Journal of Theoretical Politics*. 4 (3) 309-324
- Smith, L.D. and A.M. Thompson, 1991. The role of public and private agents in the food and agricultural sectors of developing countries. *FAO Economic and Social Development paper* 105. FAO, Rome.
- Stake, Robert E.. 1994. Case Studies. En: Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (editores). *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, California
- Stevenson G 1991 *Common property economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sudgen R. 1984 Reciprocity: The supply of public goods through voluntary contributions. *The Economic Journal* 94: 772-787
- Tang S. 1992. *Institutions and collective action: self-governance in irrigation*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press.
- Tang S. 1991. Institutional arrangements and the management of common-pool resources. *Public Administration Review* 51(1): 42-51
- Tarrow, Sidney 1994. *Power in movement: Social movements, collective action and politics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Taylor, Michael. 1982. *Community, Anarchy and Liberty*. New York, Cambridge University Press.
- Taylor M. 1987. *The possibility of cooperation*. Cambridge MA, Cambridge University Press.

- Taylor, Michael and S. Singleton. 1993. The communal resource: Transaction costs and the solution of collective action problems. *Politics and Society* 21 2) 195-214.
- Tendler Judith 1993. New lessons from old projects: The workings of rural development in Northeast Brazil. A World Bank Operations Evaluation Study. Washington DC: The World Bank.
- Tendler Judith 1993. Tales of dissemination in small-farm agriculture: Lessons for institution builders. *World Development* 21 (19) 1567-1582
- Tendler Judith and Sara Freedhiem 1994. Trust in a rent-seeking world: Health and government transformed in Northeast Brazil. *World Development* 22 (12) 1771-1791
- Tendler Judith. 1995. Good government in the tropics. Baltimore MD: The John Hopkins University Press.
- Thorbecke, Erik. 1993. Impact of state and civil institutions on the operation of rural market and nonmarket configurations. *World Development* 21(4): 591-605.
- Uphoff N. 1993. Grassroots organizations and NGOs in rural development. Opportunities with diminishing states and expanding markets. *World Development* 21 (4) 607-622
- Von Braum Joachim, David Hotchkiss and Marten Immink. 1989. Non traditional crops in Guatemala: Effects on production, income and nutrition. Research Report 73 Washington DC:International Food Policy Research Institute.
- von Neumann John and Oskar Morgenstern, 1953. The theory of games and economic behavior. 3rd Edition. Princeton University Press.
- Wade R. 1988. Village Republics: economic conditions for collective action in South India. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wade Ruth H. 1993. Dry solutions for drought relief: Institutional innovation in relief delivery in Ceara, Brazil. Master's Thesis. Cambridge MA. Department of Urban Studies and Planning. Massachusetts Institute of Technology.
- White T. Anderson and C. Ford Runge 1995. The emergence and evolution of collective action: lessons from watershed management in Haiti. *World Development* 23(10): 1683-1698

CUADROS

Cuadro 1. Descripción de las EAC en que se realizaron estudios de caso

Nombre	Localización geográfica (comuna)	Año de constitución legal	Número de socios	Facturación en 1998 (Millones de \$)	Rubros y actividades principales
Cooperativa Campesina El Renacer del Cajón Ltda.	Quillota, V Región	1991	6	13	Producción y comercialización de tomate y otras hortalizas
Cooperativa Campesina We Tekucan Ltda	Temuco, IX Región	1996	27	255	Producción y comercialización de hortalizas diversas
Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda.	Peumo, VI Región	1969	405	1900	Múltiples servicios: financiamiento, venta de insumos, prestación de servicios de asistencia técnica, comercialización de granos. Los socios se dedican principalmente a cítricos, melón y sandía
Central Campesinas Talagante	Talagante, Región Metropolitana	1982	120	s/i	Producción y comercialización de ajo y otras hortalizas; prestación de servicios de asistencia técnica
Agrícola y Comercial Coyam S.A.	Los Muermos, X Región	1996	44	120	Producción y comercialización de leche
Cooperativa Campesina El Arrayán Ltda.	Comuna de Río Bueno, X Región	1995	74	107	Producción y comercialización de leche
Agrícola y Comercial Chirre Ltda.	Comuna de Río Bueno, X Región	1997	47	102	Producción y comercialización de leche
Agrícola Santa Bárbara S.A.	Comuna de Puerto Varas, X Región	1996	40	66	Producción y comercialización de leche, comercio minorista
Centro de Acopio Lechero Lo Ovalle	María Pinto, Región Metropolitana	1995	10	32	Producción y comercialización de leche
Centro de Acopio Lechero Ranchillo	María Pinto, Región Metropolitana	1997	10	57	Producción y comercialización de leche
Golden Berries S.A.	Parral, VII Región	1997	339	700	Producción y comercialización de frambuesa; servicios de asistencia técnica
Frutas de Guaico S.A.	Romeral, VII Región	1997	44	290	Producción, procesamiento y comercialización de frambuesa
Frutas de Romeral S.A.	Romeral, VII Región	1995	48	553	Producción, procesamiento y comercialización de frambuesa
Sociedad Agroindustrial y Comercial Agrocamp S.A.	Los Muermos, X Región	1995	530	540	Supermercado; comercio de insumos; producción y comercialización de papa
Agrícola y Comercial Carahue Ltda.	Carahue, IX Región	1997	10	4	Producción y comercialización de papa
Cooperativa Campesina Pullallán Ltda.	Puerto Saavedra, IX Región	1996	32	8	Producción y comercialización de papa; prestación de servicios de asistencia técnica

Cuadro 2. Distribución regional de las EAC

Región	Porcentaje de las EAC
1	1,2
2	0,0
3	1,7
4	3,3
5	10,7
6	10,2
7	9,0
8	13,7
9	23,0
10	19,9
11	0,7
12	1,7
13	5,0

Cuadro 3. Empleados y voluntarios de las EAC

Tipo de función	Empleados Pagados	Trabajadores Voluntarios
Gerencia	131	385
Administración	260	254
Técnica	272	82
Promoción	22	58
Otros	728	1875
Total	1405	2654

Cuadro 4. Tipos de mercados con que se relacionan las EAC

Mercado	Porcentaje de EAC que participan en el mercado
Autoconsumo (socios y sus hogares)	27.7
Local	78.0
Regional	57.2
Nacional	46.0
Internacional	13.0

Nota: Suma más de 100% porque una misma EAC puede participar en dos o más mercados diferentes

Cuadro 5. Rubros a los que están asociadas las EAC

Rubro	Porcentaje de EAC que participan en el rubro
Ganadería leche	37.3
Hortalizas frescas (no para agroindustria)	32.3
Chacras	28.5
Ganadería carne	19.3
Cereales	13.2
Leguminosas de grano	11.8
Frutales menores	9.7
Flores	8.5
Frutales mayores	8.0
Hortalizas para agroindustria	7.1
Semillas	6.6
Miel	6.4
Agroturismo	5.4
Artesanía	4.2
Vino	3.3
Forestal	3.3
Otros	12.0
Rubros tradicionales de la pequeña agricultura	114.3
Rubros no tradicionales de la pequeña agricultura	87.3

Cuadro 6. Servicios que prestan las EAC a la pequeña agricultura

Servicio	Porcentaje de EAC que prestan el servicio
Producción agrícola	57.3
Comercialización de productos	48.6
Acopio y bodegaje	34.0
Producción animal	30.9
Servicios de maquinaria	21.9
Comercialización de insumos	21.2
Asistencia técnica	20.5
Procesamiento agroindustrial	17.7
Formulación de proyectos	14.9
Información de precios y mercados	13.4
Capacitación a productores	12.5
Crédito a productores	11.8
Asesoría contable	10.6
Asesoría legal	9.4
Producción forestal	8.0
Asesoría para el agroturismo	5.2
Otros servicios	9.9

Cuadro 7. Presupuesto de INDAP

Año	Miles \$ 31 dic 1998
1994	57,302,506
1995	58,389,182
1996	72,348,424
1997	75,040,359
1998	77,662,782
Total	340,743,253

Cuadro 8. Colocaciones de créditos de asignación directa de INDAP

(Miles de pesos al 31 de diciembre de 1998)

	Corto plazo individual	Largo plazo individual	Corto plazo a organizaciones	Largo plazo a organizaciones	Total
1994	13.493.312	6.127.986	1.742.416	1.870.741	23.234.454
1995	14.648.632	7.498.385	1.817.449	1.119.417	25.083.883
1996	16.137.021	9.365.606	3.877.967	2.381.900	31.762.495
1997	14.649.237	10.402.092	2.296.370	1.713.383	29.061.083
1998	14.925.551	10.520.794	1.931.696	1.981.812	29.359.853
Total	73.853.754	43.914.863	11.665.899	9.067.252	138.501.768

Cuadro 9. Colocaciones de crédito de largo plazo del Concurso Nacional de Proyectos de Modernización
(Miles de pesos al 31 diciembre de 1998)

	Individual	Grupo informal	Organizaciones	Total
1994	0	0	0	0
1995	827.867	624.694	1.631.735	3.084.296
1996	424.956	566.165	1.857.730	2.848.851
1997	39.983	939.274	3.312.845	4.292.101
1998	93.150	1.500.000	2.530.000	4.123.150
Total	1.385.956	3.630.134	9.332.310	14.348.399

Cuadro 10. Proyectos aprobados en el Concurso Nacional de Proyectos de Modernización
(Número de proyectos)

	Individual	Grupo informal	Organizaciones	Total
1994	0	0	0	0
1995	227	59	73	359
1996	126	64	80	270
1997	9	74	108	191
1998	27	125	115	267
Total	389	322	376	1087

Cuadro 11. Servicios de Asesorías Técnicas
(Miles de pesos del 31 de diciembre de 1998)

1994	8.767.801
1995	10.135.202
1996	11.037.053
1997	10.725.628
1998	10.683.954
Total	51.349.638

Cuadro 12. Participación en organizaciones económicas, según rubros

			Organización Económica		Total
			No participa	Sí participa	
Trigo	No produce	N° hogares	1016	304	2133
		% hogares	77.0	23.0	100
	Sí produce	N° hogares	985	179	1164
		% hogares	84.6	15.4	100
Papa	No produce	N° hogares	1205	239	1444
		% hogares	83.4	16.6	100
	Sí produce	N° hogares	1106	316	1422
		% hogares	77.8	22.2	100
Leche	No produce	N° hogares	1928	215	2133
		% hogares	89.9	10.1	100
	Sí produce	N° hogares	393	340	733
		% hogares	53.6	46.4	100

Cuadro 13. Distribución geográfica de las organizaciones campesinas (% de hogares)

REGION	ORGANIZACIÓN RURAL		ORGANIZACIÓN ECONÓMICA	
	No participa	Sí participa	No participa	Sí participa
V RIEGO	45.7	54.3	79.7	20.3
VI RIEGO	ND	ND	99.0	1.0
VI SECANO	ND	ND	85.5	14.5
VII RIEGO NORTE	9.3	90.7	86.9	13.1
VII RIEGO SUR	21.4	78.6	54.9	45.1
VII SECANO	34.6	65.4	87.2	12.8
VII PRECORDILLERA	6.3	93.8	77.1	22.9
VII-VIII ARROZ	31.0	69.0	98.9	1.1
VIII RIEGO	30.3	69.7	89.3	10.7
VIII SECANO	48.7	51.3	95.4	4.6
VIII PRECORD	48.4	51.6	98.4	1.6
X ROJOS ARCILLOSOS	25.0	75.0	79.3	20.7
X ÑADIS	25.8	74.2	55.7	44.3
X TRUMAOS	40.5	59.5	70.6	29.4
X CHILOE	16.4	83.6	96.1	3.9
TOTAL	30.4	69.6	80.6	19.4

Cuadro 14. Escolaridad del jefe de hogar y participación organizaciones económicas (% de jefes de hogar)

Nivel de Escolaridad	No Participa	Sí Participa
Ninguna	9.7	7.9
Básica incompleta	60.7	51.5
Básica completa	13.0	17.8
Media incompleta	6.6	11.0
Media completa	7.4	5.9
Técnica incompleta	0.3	0.5
Técnica completa	1.1	2.7
Superior completa	0.3	0.5
Superior incompleta	0.7	1.8

Cuadro 15. Fuente de empleo y participación en organización económica (jornales-mes/hogar/año)

Participación en Organización Económica	Fuente de Empleo	
	Trabajo en el predio	Trabajo fuera del predio
Sí organizado	11.22	0.44
No organizado	10.30	1.19

Cuadro 16 Acceso a tierra y participación en organizaciones (hectáreas)

Tipo de Organización	Participación	Superficie	
		Total Explotación	Propia
RURAL	No participa	17.0	16.3
	Sí participa	19.0	18.6
ECONOMICA	No Participa	17.0	15.6
	Sí Participa	23.0	21.9

Cuadro 17 Acceso a riego y participación en organizaciones

Tipo de Organización	Participación	Acceso a Riego	
		Superficie regada (hectáreas)	Fracción regada de la explotación (%)
RURAL	No participa	1.78	16.57
	Sí participa	2.77	24.93
ECONOMICA	No Participa	2.62	27.91
	Sí Participa	3.16	28.62

Cuadro 18. Participación en proyectos de riego y en organizaciones rurales y económicas (% de hogares)

Participación en proyectos de riego	Organización Rural		Organización Económica	
	No participa	Sí participa	No participa	Sí participa
No participa	27.6	72.4	79.0	21.0
Sí participa	0.0	100.0	66.7	33.3

Cuadro 19. Composición del ingreso y participación en organizaciones económicas (% del ingreso total anual de los hogares)

Participación Organización Económica	Ingreso predial	Ingreso extrapredial Autónomo	Ingreso no Autónomo
Sí participa	81.8	10.3	7.9
No participa	64.1	20.5	15.4

Cuadro 20. Pobreza rural y organización campesina (% de los hogares)

Tipo de Organización	Participación	Categoría de pobreza según Ingreso Per Cápita		
		No pobre	Pobre no indigente	Pobre indigente
Rural	No participa	49.6	14.6	35.8
	Sí participa	51.2	14.7	34.1
Económica	No participa	51.5	13.3	35.2
	Sí participa	59.1	18.3	22.6

Cuadro 21. Participación observada y participación estimada mediante función discriminante canónica

Participación en Organización Económica			Participación Predecida (modelo)		Total
			No Participa	Sí Participa	
Participación Observada (encuesta)	Número Hogares	No Participa	263	52	315
		Sí Participa	22	72	94
	Porcentaje Hogares	No Participa	83.5	16.5	100.0
		Sí Participa	23.4	76.6	100.0

Cuadro 22. Incidencia de agentes en la formación y desempeño de las EAC

Agentes	Formación	Desempeño
Gobierno	En dos de las 16 organizaciones, el gobierno no cumplió una función importante en su formación; por el contrario, estas dos EAC deben enfrentar una política agresiva del Estado en sus inicios. En todas las demás, el gobierno y particularmente INDAP juegan un importante papel en la formación de las EAC.	La mayoría de las EAC dependen en un alto porcentaje, cercano al 100%, del INDAP para satisfacer sus requerimientos de financiamiento de inversión y para financiar los servicios de asesoría técnica a sus socios. Cinco de las 16 EAC muy probablemente no podrían solventar sus gastos de explotación y/o de administración si no tuvieran acceso a subsidios públicos. En ocho de las 16 EAC el INDAP tiene una fuerte influencia en el diseño y orientación de sus políticas como empresa.
Agentes intermedios	En 12 de las 16 EAC, las empresas consultoras de INDAP cumplen un papel central en el proceso de promoción de las EAC. En una de las 16 EAC, el impulso inicial provino de organizaciones campesinas preexistentes. En dos de las 16 EAC, el impulso inicial provino o bien de la Iglesia Católica o de ONG vinculadas a ella. En una de las 16 EAC el impulso inicial fue totalmente autónomo de agentes intermedios.	Para 1998-99, doce de las 16 EAC habían desplazado a los agentes intermedios originales y habían contratado sus propios equipos técnicos y administrativos, contando para ello con el subsidio de INDAP y/o de otras entidades públicas, como la CORFO.
Mercados	En el caso de las EAC vinculadas a la leche y a las frambuesas, las señales de mercado tuvieron una fuerte influencia en impulsar su formación. En el caso de las tres organizaciones dedicadas a la comercialización de papa, el efecto del mercado es bastante menos claro.	La influencia de las señales de mercado en las orientaciones y decisiones de las EAC, es muy alta en el caso de aquellas vinculadas a la leche y a la frambuesa, posiblemente por que “el mercado” tiene una cara explícita (las plantas lecheras o las empresas exportadoras) y las señales también son claras, directas y de efecto inmediato. En el caso de las EAC dedicadas a la papa, es bastante menos claro cómo las señales de mercado afectan las decisiones al interior de las EAC.
Comunidad	En diez de los 16 casos estudiados, existe una historia de acción colectiva (no necesariamente de tipo económico) entre los miembros del grupo de campesinos que impulsa la formación de la organización.	Cinco de las seis EAC que se forman sin un antecedente previo de acción colectiva, actualmente enfrentan serios problemas en su gestión económica.
Individuos	En 14 de los 16 casos, la mayoría de los socios se caracterizan por un nivel socioeconómico superior al del promedio de los campesinos de la zona	No hay casos exitosos en que los socios no tengan un nivel socioeconómico superior al promedio campesino de la zona. Los dos casos con socios con un nivel socioeconómico inferior al del promedio de la zona, son casos no exitosos desde un punto de vista económico. Sin embargo, hay cinco casos no exitosos en que los socios tienen un nivel socioeconómico superior al promedio de la zona.

Cuadro 23. Desempeño económico de las EAC vinculadas a las hortalizas

EAC Hortaliza	Año	Relación Activos/Pasivos	Relación Ingresos/Egresos	Ingresos propios no subvencionados / Ingresos totales	Observaciones
Caso 1	1998	1,33	2,89	100	No presenta ningún problema para cumplir con sus obligaciones crediticias y financiar nuevas inversiones
Caso 2.	1998	0,73	0,90	92	La Cooperativa está en mora en sus obligaciones con INDAP. En 1997 registró un pequeño excedente operacional, pero no suficiente para compensar las fuertes pérdidas de 1996 y de 1998
Caso 3.	1998	1,02	1,06	98	Desde su fundación, cada año esta EAC ha tenido un balance positivo
Caso 4	s/i	si1	s/i	s/i	Informaciones parciales permiten estimar que un porcentaje muy alto de los ingresos de la empresa provienen de subsidios de INDAP (SAA).

Cuadro 24. Desempeño económico de las EAC vinculadas a la leche

EAC Leche	Año	Relación Activos/Pasivos	Relación Ingresos/Egresos	Ingresos propios no subvencionados / Ingresos totales	Observaciones
Caso 5	1998	0,91	1,42	93	Situación financiera sana, amenazada por el aumento del costo del servicio como <u>porcentaje del precio del producto</u>
Caso 6	1998	1,55	1,07	99	Situación financiera sana, amenazada por el aumento del costo del servicio como <u>porcentaje del precio del producto</u>
Caso 7	1998	1,56	1,06	99	Situación financiera sana, amenazada por el aumento del costo del servicio como <u>porcentaje del precio del producto</u>
Caso 8	1999	s/i	1,18	86	Esta EAC arrastra un crédito impagable de un negocio fracasado (en el rubro papa). Si tuviese que asumir dicha deuda, la empresa no podría generar los flujos necesarios para subsistir.
Caso 9	1998	2,51	0,99	0	La EAC actualmente registra pérdidas, lo que ha obligado a los socios a asumir el pago de sus compromisos financieros a través de aportes extraordinarios de capital. Los resultados del CAL muestran una clara <u>tendencia negativa</u> .
Caso 10	1998	1,58	1,03	100	La situación financiera de este CAL es sana, y con una clara tendencia a mejorar respecto de años anteriores, a pesar de la caída de los precios

Cuadro 25. Desempeño económico de las EAC vinculadas a la frambuesa

EAC Frambuesa	Año	Relación Activos/Pasivos	Relación Ingresos/Egresos	Ingresos propios no subvencionados / Ingresos totales	Observaciones
Caso 11	1998	s/i	99	76	Empresa no ha podido cumplir sus compromisos con INDAP. Los ingresos dependen fuertemente de subsidios de INDAP, por lo que en ausencia de éstos, la EAC no podría funcionar por más de algunos pocos meses.
Caso 12	1998	1,34	s/i	96	Si bien no se cuenta con el Estado de Resultados para 1998, el balance indica una pérdida de \$ 11,3 millones para dicho año. En 1997 hubo una pequeña utilidad, y en 1996 se registraron pérdidas. Los flujos actuales sugieren que la EAC se encuentra en riesgo de incumplimiento de sus obligaciones financieras.
Caso 13	1998	0,92	0,93	93	Esta EAC ha tenido pérdidas por dos años consecutivos, con una tendencia al aumento del déficit, y se encuentra en mora con INDAP

Cuadro 26. Desempeño económico de las EAC vinculadas a la papa

EAC Papa	Año	Relación Activos/Pasivos	Relación Ingresos/Egresos	Ingresos propios no subvencionados / Ingresos totales	Observaciones
Caso 14	1998	0,84	1,0	83	Esta EAC se encuentra en mora con INDAP. Informe de auditoria externa de 1998 señala un deterioro en la eficiencia operativa, en la liquidez y en la capacidad de pago de la empresa.
Caso 15	1999	0,88	0,92	100	Actualmente esta EAC se encuentra paralizada en sus operaciones propias, pues están han quedado cobijadas bajo una empresa de segundo piso impulsada por INDAP
Caso 16	1998	1,60	1,75	14	Como se puede apreciar, según el balance, el 86% de los ingresos corresponden a “donaciones”. Si se considera solo los ingresos propios, la EAC registraría una relación de ingresos a egresos de solo 0,24, lo que la sitúan en una posición de insolvencia

Cuadro 27. Desempeño institucional de las EAC

Criterio de evaluación del desempeño institucional	Casos exitosos¹	Casos no exitosos¹
Límites de la organización claramente definidos	Todos los casos exitosos tienen reglas que permiten diferencias claramente entre socios y no socios en la definición de costos y beneficios	Siete de los nueve casos no exitosos también tienen reglas que permiten diferencias claramente entre socios y no socios en la definición de costos y beneficios
Congruencia entre reglas de provisión (“costos”) y de apropiación (“beneficios”)	En seis de los siete casos exitosos, existen reglas que establecen una relación directa entre el esfuerzo y aporte del socio a la EAC, y los beneficios a que tiene derecho	Todos los casos no exitosos tienen en común la inexistencia de reglas claras que permitan relacionar los beneficios del socio, a su grado de aporte y esfuerzo
Participación de los socios en la definición y modificación de las reglas	Cinco de los siete casos exitosos cuentan con sistemas de toma de decisiones que contemplan una fuerte participación de los socios	Seis de los nueve casos no exitosos se caracterizan por sistemas de toma de decisiones en el cual un grupo, o una persona, o aun agente externo, tiene una influencia decisiva en las definiciones importantes de la EAC
Monitoreo del cumplimiento de las reglas	Todas las EAC disponen de medios para saber si los socios están o no cumpliendo con sus compromisos	Todas las EAC disponen de medios para saber si los socios están o no cumpliendo con sus compromisos
Sanciones graduales por violación de las reglas	Seis de los siete casos exitosos cuentan con un sistema de sanciones por incumplimiento de compromisos y hacen efectivas dichas medidas cuando es del caso	Todas las EAC no exitosas se caracterizan por no contar con un sistema efectivo de sanción por el incumplimiento de compromisos. En todos los casos se han definido reglas para sancionar faltas, pero no se aplican
Mecanismos de bajo costo para la solución de conflictos	Todas las organizaciones exitosas cuentan con sistemas explícitos o tácitos para resolver sus conflictos. En las organizaciones con pocos socios, este sistema se basa en la búsqueda de consensos a través del diálogo entre todos los socios. En las organizaciones grandes, se dispone de órganos o instancias formalmente responsables de esta función.	En cuatro de las nueve EAC no exitosas, los conflictos al interior del grupo se han resuelto a través de la salida de algunos socios o dirigentes, con un alto costo para la EAC.
Autoridades externas respetan el derecho de los socios a establecer sus propias reglas e instituciones	Todas las EAC exitosas se caracterizan por haber logrado una relación bastante razonable con la autoridad externa, particularmente INDAP. Sin embargo, el papel de INDAP como financista exclusivo del sistema, le permite un grado alto de influencia en la orientación general y en la toma de decisiones de las EAC, aún de aquellas que son exitosas.	Las organizaciones que se encuentran en una posición económica vulnerable, están sujetas a la intervención de las autoridades externas, particularmente de INDAP, en la toma de decisiones.

¹ Por “éxito” se entiende EAC cuya gestión económica hasta ahora ha sido positiva, al punto de que su sustentabilidad no está en cuestión.

Cuadro 28. Valor bruto de la producción y participación en organizaciones (Pesos)

	Organizaciones Rurales	Organizaciones Económicas
No Participa	1.665.703	2.395.992
Sí Participa	3.126.149	4.260.353

Cuadro 29. Costos directos de producción y participación en organizaciones (pesos)

	Organizaciones Rurales	Organizaciones Económicas
No Participa	1.070.629	1.399.926
Sí Participa	1.975.371	2.669.665

Cuadro 30. Margen bruto y participación en organizaciones (pesos)

	Organizaciones Rurales	Organizaciones Económicas
No Participa	595.074	996.066
Sí Participa	1.150.779	1.590.689

Cuadro 31. Utilidad bruta agropecuaria y participación en organizaciones (pesos)

	Organizaciones Rurales	Organizaciones Económicas
No Participa	280.041	513.174
Sí Participa	653.481	1.007.881

Cuadro 32. Ingreso anual del hogar y participación en organizaciones (pesos)

	Organizaciones Rurales	Organizaciones Económicas
No Participa	1.201.337	1.534.657
Sí Participa	1.681.945	2.189.815

Cuadro 33. Modelo explicativo de la utilidad de la actividad agropecuaria

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.848 ^a	.719	.714	1335983	.719	141.165	9	497	.000

a. Predictors: (Constant), Organizacion economica, Número activos/hogar, Ingreso bruto otros cultivos , DEP_ACT, Total otros ingresos (\$/año), CALIDAD, L_FAM_TOTA, Valor bruto de la producción cultivos principales, CD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	544583.9	149574.5		3.641	.000					
	Valor bruto de la producción cultivos principales	.820	.024	1.042	33.466	.000	.713	.832	.796	.583	1.715
	CD	-.206	.035	-.196	-5.942	.000	.087	-.258	-.141	.519	1.927
	CALIDAD	-1197895	162416.7	-.197	-7.375	.000	.163	-.314	-.175	.795	1.258
	DEP_ACT	-2.812	.287	-.266	-9.809	.000	-.016	-.403	-.233	.772	1.296
	Número activos/hogar	-53220.2	44642.020	-.029	-1.192	.234	-.024	-.053	-.028	.949	1.054
	L_FAM_TOTA	-1.861	.248	-.219	-7.508	.000	-.040	-.319	-.179	.665	1.504
	Total otros ingresos (\$/año)	-.258	.160	-.039	-1.615	.107	-.004	-.072	-.038	.976	1.024
	Ingreso bruto otros cultivos	-1.179	4.230	-.007	-.279	.781	.180	-.012	-.007	.946	1.057
	Organizacion economica	784044.8	150079.5	.129	5.224	.000	.090	.228	.124	.926	1.080

a. Dependent Variable: Utilidad predio

Cuadro 34. Modelo explicativo del ingreso anual del hogar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.831 ^a	.690	.685	1443639	.690	123.135	9	497	.000

a. Predictors: (Constant), Organizacion economica, Número activos/hogar, Ingreso bruto otros cultivos , DEP_ACT, T total otros ingresos (\$/año), CALIDAD, L_FAM_TOTA, Valor bruto de la producción cultivos principales, CD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	467140.4	161627.5		2.890	.004					
	Valor bruto de la producción cultivos principales	.803	.026	.991	30.330	.000	.739	.806	.757	.583	1.715
	CD	-.203	.038	-.187	-5.400	.000	.162	-.235	-.135	.519	1.927
	CALIDAD	-1201365	175504.5	-.192	-6.845	.000	.171	-.294	-.171	.795	1.258
	DEP_ACT	-2.022	.310	-.186	-6.528	.000	.070	-.281	-.163	.772	1.296
	Número activos/hogar	189161.0	48239.341	.100	3.921	.000	.101	.173	.098	.949	1.054
	L_FAM_TOTA	-.998	.268	-.114	-3.728	.000	.071	-.165	-.093	.665	1.504
	Total otros ingresos (\$/año)	.855	.173	.125	4.948	.000	.145	.217	.124	.976	1.024
	Ingreso bruto otros cultivos	.226	4.571	.001	.049	.961	.175	.002	.001	.946	1.057
	Organizacion economica	745760.1	162173.1	.119	4.599	.000	.114	.202	.115	.926	1.080

a. Dependent Variable: Ingreso familiar anual

Cuadro 35. Modelo explicativo del ingreso per capita

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.801 ^a	.641	.635	557267.9	.641	98.814	9	497	.000

a. Predictors: (Constant), Organizacion economica, Número activos/hogar, Ingreso bruto otros cultivos , DEP_ACT, T total otros ingresos (\$/año), CALIDAD, L_FAM_TOTA, Valor bruto de la producción cultivos principales, CD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	501460.8	62390.820		8.037	.000					
	Valor bruto de la producción cultivos principales	.282	.010	.971	27.599	.000	.711	.778	.741	.583	1.715
	CD	-5.34E-02	.014	-.137	-3.688	.000	.168	-.163	-.099	.519	1.927
	CALIDAD	-.346855	67747.579	-.154	-5.120	.000	.172	-.224	-.138	.795	1.258
	DEP_ACT	-.690	.120	-.176	-5.769	.000	.068	-.251	-.155	.772	1.296
	Número activos/hogar	-.83176.7	18621.165	-.123	-4.467	.000	-.108	-.196	-.120	.949	1.054
	L_FAM_TOTA	-.509	.103	-.162	-4.923	.000	.028	-.216	-.132	.665	1.504
	Total otros ingresos (\$/año)	.114	.067	.046	1.710	.088	.085	.076	.046	.976	1.024
	Ingreso bruto otros cultivos	-5.683	1.764	-.089	-3.221	.001	.090	-.143	-.087	.946	1.057
	Organizacion economica	219616.0	62601.445	.098	3.508	.000	.082	.155	.094	.926	1.080

a. Dependent Variable: INGRESO ANUAL PER CAPITA

Cuadro 36. Reconversión productiva y asociatividad

Indicador	Organización Rural		Organización Económica	
	No Participa	Sí Participa	No Participa	Sí Participa
Sup. reconvertida/ Sup. total (%)	8.0	8.7	8.0	8.7
Sup. reconvertida (ha)	6.9	7.6	1.1	1.1

FIGURAS

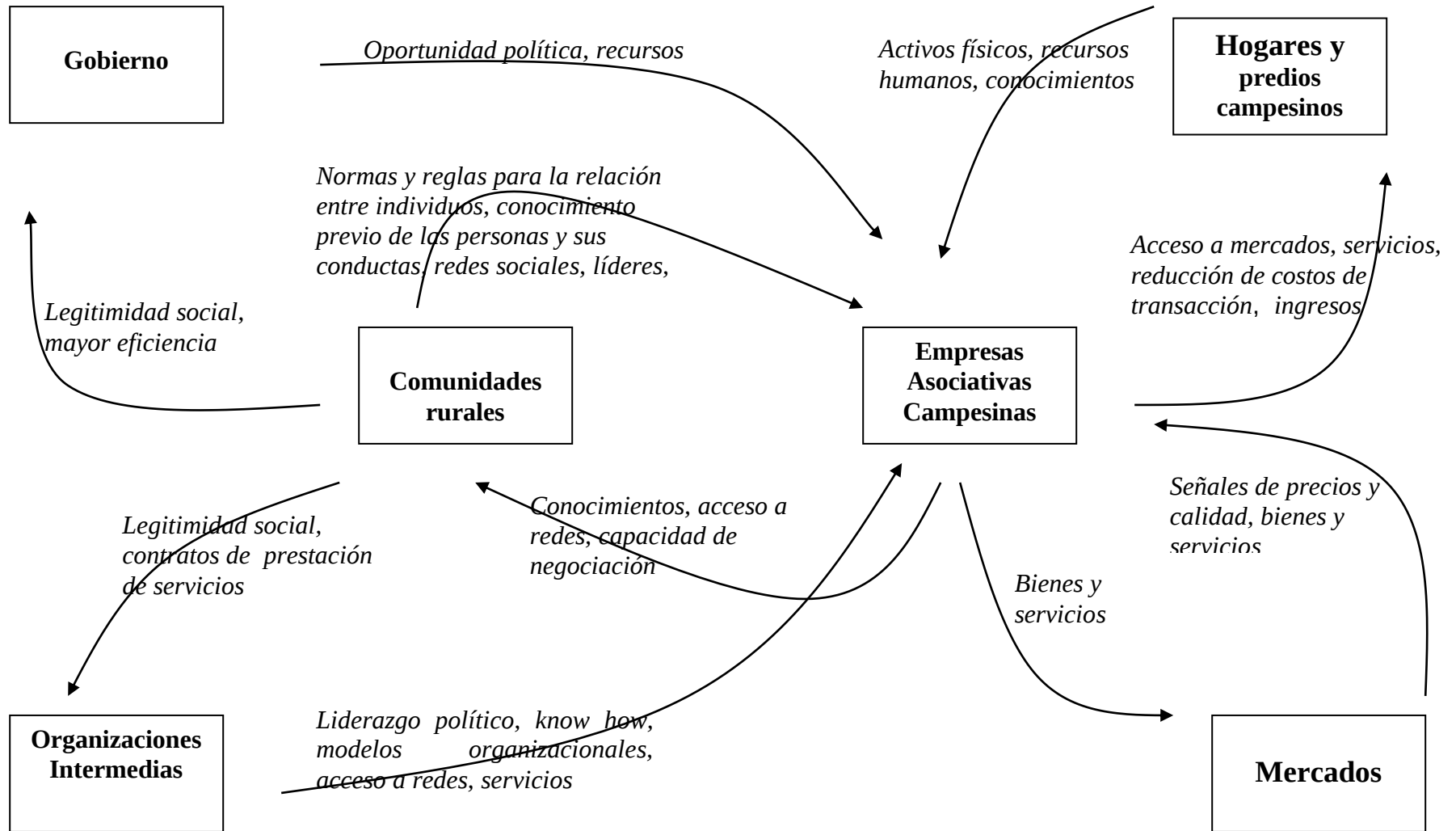


Figura 1. Modelo conceptual para el análisis de Empresas Asociativas Campesinas

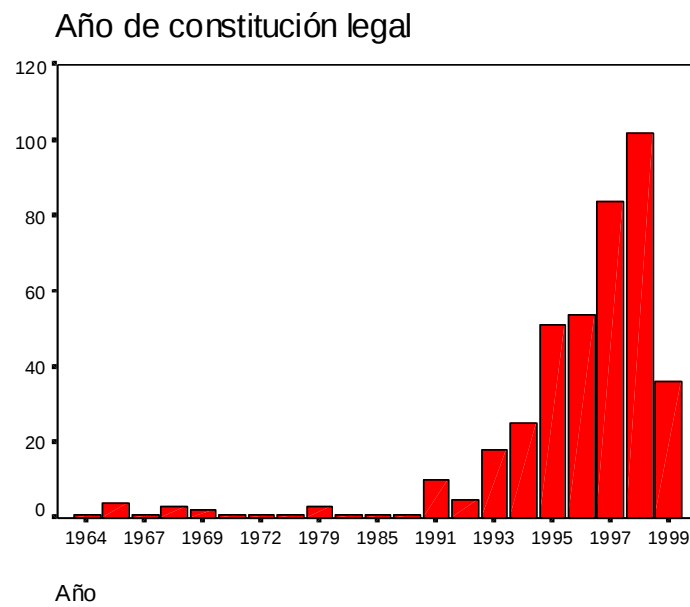
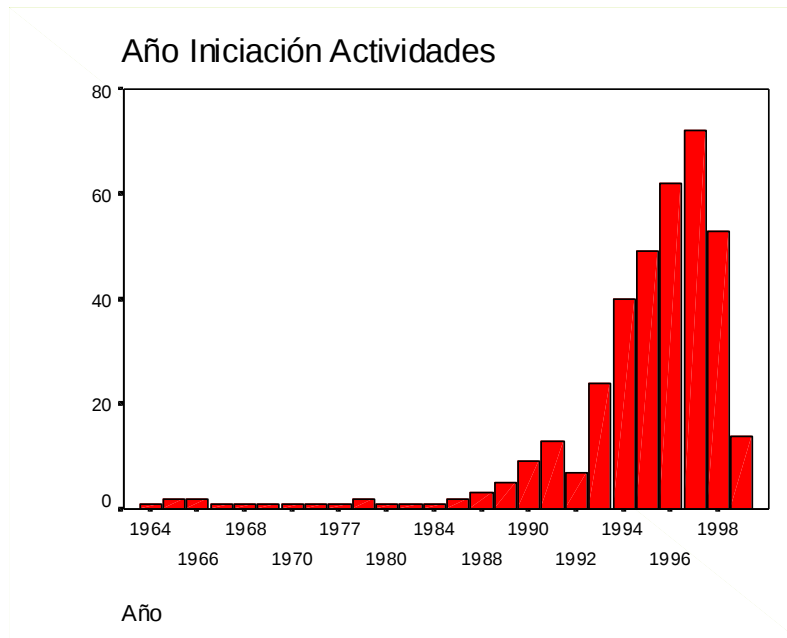


Figura 2. Evolución de la formación de EAC (1999 incluye solamente el primer trimestre)

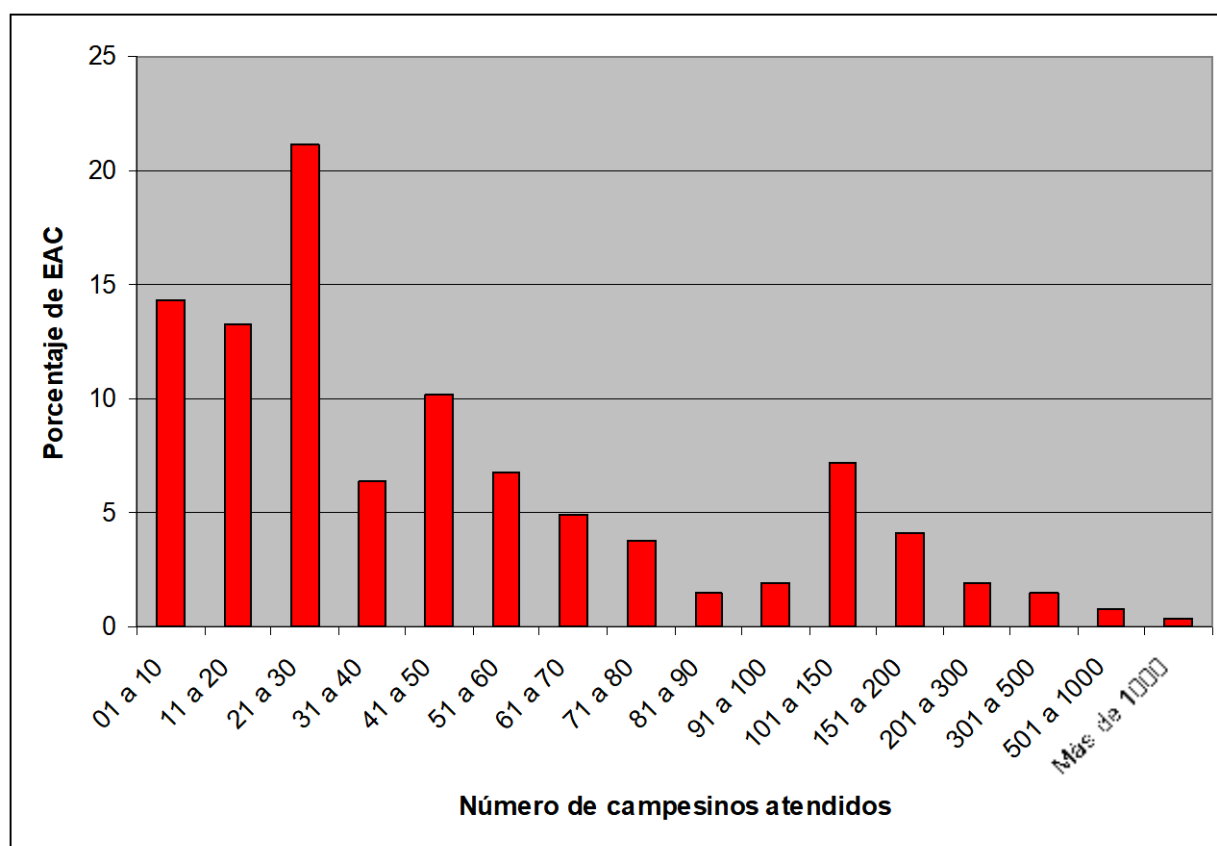


Figura 3. Tamaño de las EAC según número de campesinos atendidos (socios y no socios)

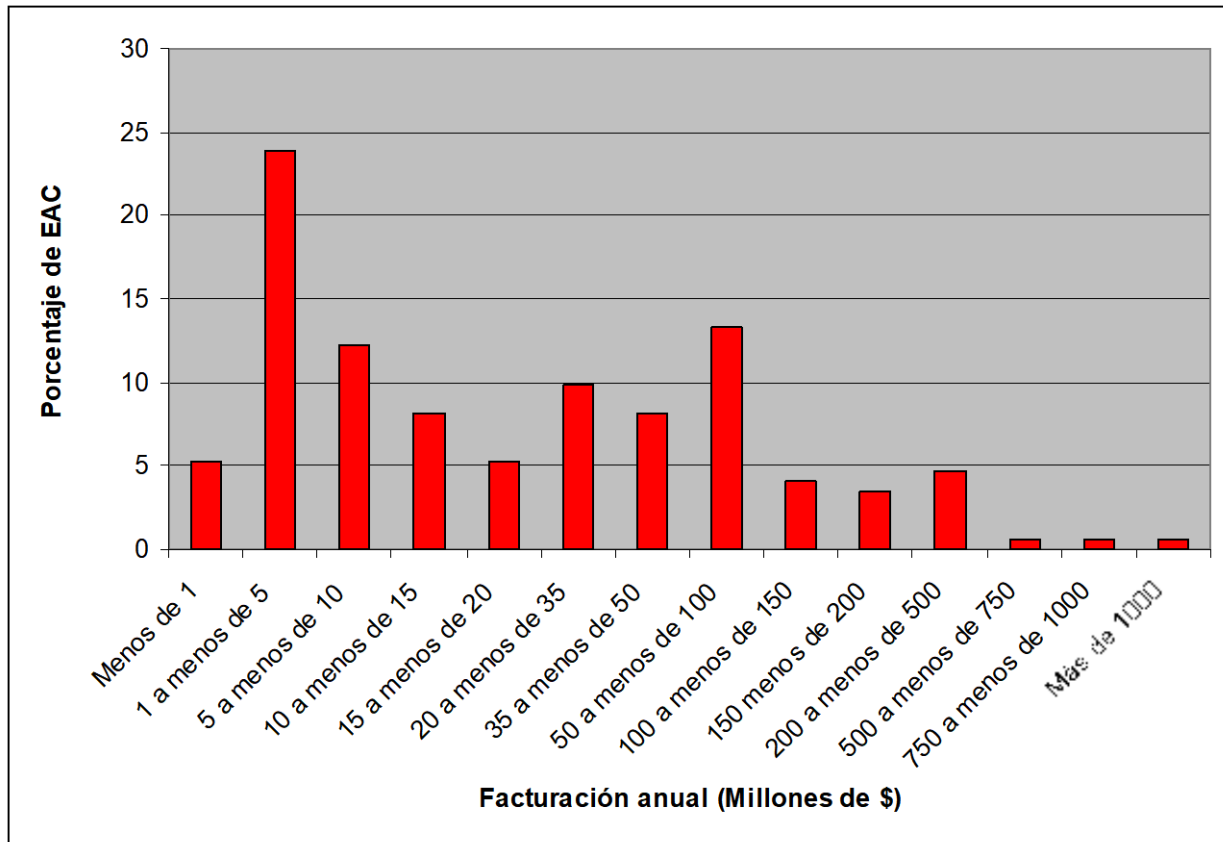


Figura 4. Facturación anual (bienes y servicios) de las EAC

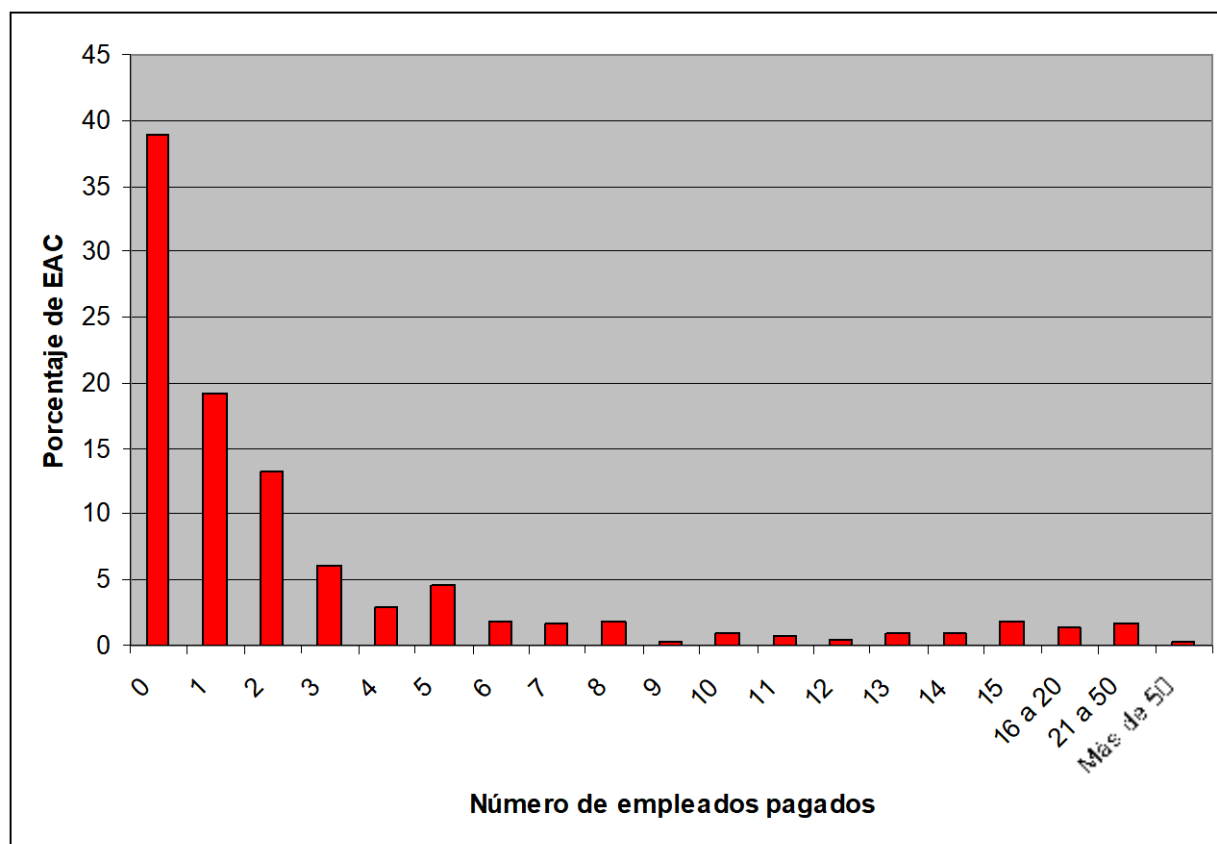


Figura 5. Empleados de las EAC

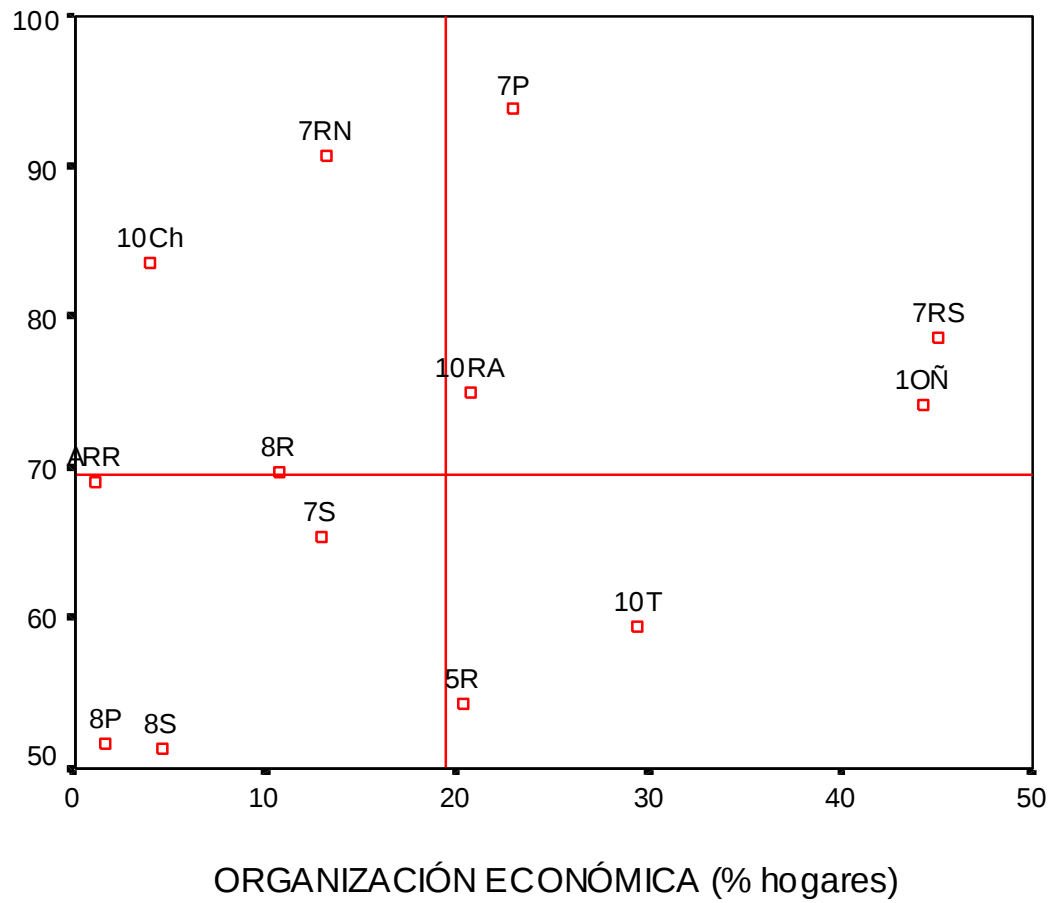


Figura 6. Organización económica y organización rural, según regiones