

**Pierre Raymond**

**Henri Poupon**

**¿ LA REFORMA AGRARIA CONDENADA  
PARA SIEMPRE A LA MARGINALIDAD ?**

**Historia de los escasos logros y los grandes tropiezos  
de cuatro parcelaciones de Charalá (Santander)**

**¿LA REFORMA AGRARIA CONDENADA PARA  
SIEMPRE A LA MARGINALIDAD?  
Historia de los escasos logros y los grandes tropiezos  
de cuatro parcelaciones de Charalá (Santander)**

*Pierre Raymond\**  
*Henri Poupon\*\**

**RESUMEN**

Se empieza con la historia del despertar social del aparcerero de las haciendas paneleras y su organización en un sindicato, con el apoyo de la Pastoral Social.

Recuenta los acontecimientos del movimiento campesino que llevan a crear la expectativa de una reforma agraria a gran escala, para desembocar en unas pocas parcelaciones. Muestra que las características de las fincas escogidas condujo a severos problemas en el asentamiento de los adjudicatarios y a dificultades de adaptación. Esto se ve reforzado por la imposición de la explotación en empresa comunitaria, modalidad que no corresponde a las aspiraciones reales de los campesinos.

Analiza la planificación de la producción, establecida por el INCORA, y los aspectos crediticios, recalcando los problemas que surgen de la falta de participación de los beneficiarios en las decisiones, de la ausencia de propuestas para la solvencia a corto plazo y de un excesivo nivel de endeudamiento. En estas condiciones, y a pesar del progreso económico logrado en tres de las cuatro parcelaciones, las empresas comunitarias se ven sacudidas por hondas crisis internas que llevan a un paulatino proceso de individualización de los socios.

Se termina el estudio haciendo un balance de los logros y dificultades y unas recomendaciones: la principal es que mientras sea marginal la reforma agraria, no puede surtir los efectos positivos que se esperan de ella.

---

\* Pierre Raymond, socio-economista rural, profesor e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Unidad de Estudios Rurales, Universidad Javeriana, Bogotá.

\*\* Henri Poupon, agrónomo, investigador del Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo en Cooperación (ORSTOM). Dirección actual: Apartado 18-1209 Lima-Perú.

## 1. INTRODUCCION

Desde su creación, en 1977, el área de investigación rural de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (actualmente Unidad de Estudios Rurales) de la Universidad Javeriana ha centrado especialmente su actividad en la problemática de la economía campesina y de la producción de la alimentación básica. En 1980 dirigió su atención hacia la tradicional hacienda panelera en una región de ladera de la Cordillera Oriental: Charalá, municipio del Departamento de Santander y principal polo de una pequeña región panelera.

Los estudios emprendidos a partir de esta fecha han permitido establecer elementos de un diagnóstico de la situación, que tiene como características principales:

— Las técnicas de cultivo utilizadas son bastante rudimentarias (Raymond-1983, Raymond y Silva - 1983, 1984a).

— Muchos rasgos señoriales persisten en la tenencia de la tierra y las relaciones sociales (Raymond, 1986a y 1986b).

— La aparcería es la única relación de producción por medio de la cual se obtiene la caña de azúcar (Raymond, 1986b).

Todos los resultados obtenidos apuntan hacia la tenencia de la tierra, como principal obstáculo a un desarrollo más armonioso de la región estudiada. Cualquier mejoramiento de las condiciones de vida de la población tiene como prerequisite una redistribución de la tierra, o sea, una reforma agraria.

Ocurre que mientras se adelantaban los estudios de la Universidad surgía el primer verdadero movimiento campesino charaleño, bajo el impulso de unos sacerdotes y de la pastoral social. Los roces cotidianos que la aparcería provocaba desde tiempo atrás (Raymond y Poupon, en preparación) no demoraron en agudizarse. Se organizaron luchas reivindicativas con el fin de alertar la opinión pública y de provocar la intervención de las autoridades en el sentido de la implementación de una verdadera reforma agraria.

A escala de la historia social colombiana, estos conflictos campesinos llegaban tarde. No coinciden en particular con la gran ola de invasiones de 1971 que fue lo que impulsó la única verdadera (aunque escasa) repartición de tierras en el país. Surge la lucha en Charalá cuando ya se ha perdido hace tiempo en Colombia la batalla por una equitativa redistribución de la propiedad rural.

Sin embargo, los campesinos y la pastoral social logran crear una situación que les permite conseguir una victoria (muy relativa, como se podrá apreciar en el transcurso de este estudio), de tal forma que en 1984 se implementa un primer

(y tímido) intento de reforma agraria en Charalá: cuatro fincas, de una extensión total de 820 hectáreas se reparten entre unas sesenta familias.

En 1988, o sea cuatro años más tarde, se necesitaba analizar la experiencia y elaborar un primer balance. Parecía interesante la oportunidad de confrontar las propuestas derivadas del diagnóstico, elaborado por los investigadores, con los resultados efectivamente obtenidos.

El presente estudio se articula en cuatro partes:

— La primera, después de reubicar la reforma emprendida en Charalá en el contexto nacional, describe los actores de la situación analizada: dueños de haciendas, campesinos agrupados por la iglesia en organizaciones religiosas y sindicales (SEPAS, Sindicato de Agricultores de Charalá y El Común), el Estado y sus instituciones (INCORA).

— En la segunda se describe el punto de partida de la reforma agraria, en particular las características de las fincas y de los atributarios.

— En la tercera se investigan los problemas técnicos y económicos con los que los beneficiarios se encuentran enfrentados, y para la solución de los cuales no tenían ninguna preparación.

— La cuarta parte, se dedica a las dificultades sociales y humanas que se desarrollan y van a llevar a los aparceros al desengaño.

La conclusión de este trabajo quiere ser el balance de una experiencia: a la luz de los logros, los problemas y limitantes ubicados, se intentará proponer recomendaciones que permitirían obtener mejores resultados en etapas ulteriores del proceso de reforma agraria en Charalá, como a nivel nacional.

## **2. PRESENTACION**

### **2.1 La reforma agraria en Colombia**

En Colombia, las luchas agrarias se remontan a la resistencia de los indígenas a los atropellos de los españoles.

En el siglo XIX, la colonización forjó un campesinado independiente en medio de muchos conflictos con supuestos dueños de los baldíos que iban civilizando (López 1927, Parsons 1950, Gilhodes 1988, LeGrand 1988). En los años veinte y treinta de este siglo se vio también cómo los peones y los agregados de las haciendas del Tolima y de Cundinamarca se rebelaron contra la obligación y la interdicción de sembrar café, negando hasta los mismos títulos de propiedad de los terratenientes (Tovar 1975, Bejarano 1979), o cómo en la Costa se

desarrollaron luchas en contra de la matrícula, el concierto forzoso y la organización sindical de los obreros de las bananeras (Fals Borda 1975, Parra 1983, Botero y Guzmán 1977, citado por Fajardo 1986).

Esta situación desemboca en los primeros intentos, por parte del Estado, para enfrentar las negativas consecuencias económicas y sociales de la excesiva concentración de la tierra. Esto se ve reflejado en particular por la Ley 200 de 1936 (Bejarano 1979, Fajardo 1986).

Sin embargo, el eje de las políticas agrarias sucesivas han sido más bien tendientes a modernizar la agricultura latifundista sin alteración significativa en la tenencia de la tierra. Siempre se dejó en entredicho la profunda reforma agraria que el país necesitaba y que hubiera podido lograr el afianzamiento de la paz rural y la democracia.

Sólo en 1961 se promulga en Colombia una primera legislación bajo el impulso del ambiente creado por la revolución cubana, la reunión interamericana de Punta del Este y los incentivos de la Alianza para el Progreso (Zamosc 1984) pero justamente, la idea, por ser más que todo ajena, no se traduce en una firme voluntad de implementación. Además la presencia alternada en el gobierno de liberales (más favorables a la reforma) y de conservadores (más bien opuestos a ella), entorpece la aplicación de la ley: apenas se promulga entra en letargo, durante el período presidencial de Guillermo Valencia (1962-1966). Al contrario, el presidente Carlos Lleras Restrepo la revive: se propone organizar a los campesinos con la creación de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) se refuerza el reformismo agrario al promulgar la ley 1a. de 1968 (Zamosc 1984).

En este contexto se agudiza la lucha reivindicativa en el campo, y finalmente la ANUC se sale de los cauces trazados por un gobierno conservador (presidencia de Misael Pastrana, 1970-1974). En 1971 se desata una gran ola de invasiones (Zamosc 1984, Quintero 1988).

La reforma propuesta puede caracterizarse, a grandes rasgos, de la manera siguiente:

— Sólo ha tenido una verdadera incidencia en los departamentos (Huila, Tolima y los de la Costa Atlántica) donde el movimiento campesino gozaba de una fuerte presencia.

— En su aspecto redistributivo, la modificación de la tenencia ha sido mínima: entre 1962 y 1985, se registraron tan sólo 254 expropiaciones y 4.009 compras por un total de 538.506 hectáreas (Quintero 1988). Las asignaciones de tierra se concentran en los proyectos de colonización y en las titulaciones de baldíos, que hacen reconocimiento legal de situaciones de hecho preexistentes.

— En el fondo, las políticas del Estado tienden a preservar un ambiente de seguridad para los terratenientes que han optado por la modernización de sus empresas. La ley 135 de 1961, en su artículo 55 es muy clara: la propiedad “adecuadamente explotada” viene de último en el orden de afectabilidad de las tierras para programas de reforma agraria. Esta preocupación constante por no interponerse en el progreso de la “vía terrateniente” se confirma más aún con las orientaciones tomadas en el llamado “Pacto de Chicoral”<sup>1</sup> y la siguiente ley 4 de 1973, que cierra la puerta a la reivindicación por la tierra.

— La política hacia el pequeño campesino se modifica también. Ya no se piensa en términos de mejorar su dotación de tierra a no ser que se vaya de su región de origen y se dedique a la “colonización de tierras baldías en zonas periféricas”, cediendo a una “operación de diversión táctica” típica de las “reformas agrarias marginales” (García 1973). Se trata de convencerlo cuando, dispone de suficiente cantidad de tierra de intensificar su uso, de optar por la “revolución verde”, los agroquímicos y de recibir crédito. El proyecto DRI (Desarrollo Rural Integral), adoptado en 1974, justo después de la decisión de abandonar la estrategia de reforma agraria, va precisamente en este sentido. Al que no dispone de una extensión suficiente para que la adopción de estos cambios técnicos le mejore el ingreso, le queda el recurso de jornear donde sus vecinos empresarios o campesinos más acomodados.

Lo anterior significa que ya no se decidió acabar con la desigual repartición de la tierra, y que el complejo minifundio-latifundio va a conservar toda su vigencia. Sin embargo, se le asigna un papel renovado a la producción campesina de alimentos, la que el DRI se propone estimular. Esta perspectiva deja un amplio lugar para el minifundio y el semiproletariado rural —pero un lugar vergonzante, que no cabe en la ideología desarrollista y sólo se menciona cuando se reconoce que sigue existiendo una “pobreza absoluta” en el campo. Pero en este caso, sí se admite la existencia de una gran miseria rural —supuestamente para buscar la manera de aliviarla—, no se analiza su origen estructural en la producción, ni su ineludible funcionalidad: abastecer al empresario agrícola o al campesino vinculado al mercado con una mano de obra poco costosa que produce bienes salarios baratos, y materias primas competitivas en el mercado mundial (Janvry 1981).

---

1. Nombre dado a una reunión que se celebró formalmente en 1972 en la localidad de Chicoral, en el Tolima. Ahí concurren las fuerzas hostiles a la reforma agraria y los representantes del gobierno —igualmente enemigos de una redistribución de la tierra— encabezados por Hernán Jaramillo Ocampo, Ministro de Agricultura, terrateniente del Cesar, víctima de una invasión promovida por la ANUC en su finca de Chimichagua. En esta reunión se decidió acabar con la reforma agraria, y ponerle un pare a las tomas de tierra coordinadas por la ANUC; decisión aquella tomada, totalmente, por fuera de los mecanismos institucionales normalmente previstos para debatir las orientaciones de la política del Estado, un tipo de pacto conspiratorio de las élites del poder (Ver Suárez y Sánchez, 1972, Zamosc, 1984).

— Para la implementación de la reforma, la ley 135 de 1961 previó la creación de un instituto especializado: el Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA). Sus orientaciones y capacidad de intervención se ajustan a las fluctuaciones de las relaciones de las fuerzas políticas. Las organizaciones campesinas quedan con una representación marginal dentro del órgano decisorio, o sea de la Junta Directiva, cuya composición ha cambiado con el tiempo, pero en la cual han siempre predominado los funcionarios públicos. Durante un largo período, el INCORA se dedicó más que todo a programas de riego y adecuación de tierras que generalmente redundaron en beneficio de la gran agricultura comercial. Significativamente, la administración conservadora de Misael Pastrana inició en los años que siguen las invasiones de 1971, una reducción paulatina de su presupuesto, paralizándose así poco a poco su capacidad de acción y asistencia técnica (Suárez y Sánchez 1972, Machado 1984). La ley es muy dilatoria, y tiene muchos pasos y recursos apelatorios: entre 1962 y 1982, 30.502 predios se afectan y 26.092 se desafectan, todo aquello, siempre a un altísimo costo (Machado 1984). Pierde entonces muchas energías en los vericuetos burocráticos de su actividad y en fin aparece como un monstruo de escasa eficiencia, por la voluntad misma de los que así lo crearon.

## **2.2 El contexto específico de Charalá**

En siglos pasados, la región de Charalá se hizo famosa por:

— Su heroica contribución a la lucha comunera, que simboliza el papel destacado del charaleño José Antonio Galán.

— Sus aportes a la causa libertadora, en particular por las guerrillas que atrasaron la llegada de refuerzos reales a la hora de los decisivos enfrentamientos, que culminaron con la victoria independentista.

— Su participación menos gloriosa en las guerras civiles que desangraron el país y debilitaron al estado de Santander, contribuyendo así a quitarle su puesto de vanguardia en el desarrollo económico nacional.

Extrañamente, en la actualidad, se caracteriza por su marginamiento de los grandes movimientos contemporáneos.

Mientras se transforma la agricultura nacional para adaptarse, por cierto con grandes traumas, a la urbanización e industrialización del país, mientras otras partes de Santander logran una nueva vinculación a los mercados mundiales a través del café, esta región se encuentra enmarañada en la agonía de la industria casera del algodón (Raymond y Bayona 1987) y enclavada, en cuanto a panela, por el desarrollo tardío de la red vial<sup>2</sup>.

---

2. Regiones como las de Piedecuesta, o las (compartidas entre Santander y Boyacá) de la Hoya del Río Suárez se encontraron mejor ubicadas, por su mayor cercanía a los mercados finales de rápida expansión (Bucara-

Mientras los movimientos sociales contribuyen a sacudir, en otras zonas, el viejo orden y a enaltecer la dignidad del pueblo por el rechazo a las formas señoriales de sometimiento económico y social, Charalá sigue con el mismo, aparentemente, inalterado orden social.

Más adelante cuando la reforma agraria empezó a turbar el sopor de provincias hasta ahora de lenta transformación, la misma obstinada calma continuó reinando en toda la región. Ni siquiera en los años de mayor generalización de la agitación rural, a principios de los 70 cuando el auge de la ANUC, se inmutó Charalá por los problemas de la reforma agraria. Sólo se dio la presencia formal de una seccional de los usuarios campesinos y de las visitas de funcionarios del INCORA, asustados por los dueños de las haciendas y sorprendidos de nunca poderse entrevistar con aparceros, que tenían prohibición de sus patrones de dialogar con los enviados del Instituto.

Cuando se inició la búsqueda en Charalá de una reivindicación social campesina, se trató de un movimiento tardío y aislado. Surge la lucha por la tierra cuando ya se ha perdido, desde tiempo atrás en Colombia, la batalla por una equitativa distribución de la propiedad rural.

En este contexto, el conflicto que empieza en Charalá parece no tener futuro, máxime por coincidir con un cambio de gobierno, de liberal a conservador, que se acompaña de una actitud aún más reservada sobre la validez de la reforma agraria. Sin embargo, los campesinos charaleños logran llamar la atención sobre sus problemas y obtener así la implementación de una primera etapa de redistribución de tierras. Se debe principalmente a dos factores:

— El desarrollo simultáneo de la iniciativa, de paz y del Diálogo Nacional con los alzados en armas crea un ambiente más favorable.

— En el ya bastante convulsionado departamento de Santander se considera inútil correr el riesgo de fomentar otro polo de malestar social. No era deseable causar un posible acercamiento de los más radicales del movimiento campesino charaleño con la guerrilla, hasta ahora ausente de la región, en caso de un prolongado estancamiento de la situación.

Entonces, se le aplica a Charalá el tratamiento adecuado a las situaciones de urgencia, o sea explícitamente con el ánimo de prevenir el incendio más no de modificar sustancialmente la tenencia de la tierra. Dista mucho el resultado de cumplir con las esperanzas de SEPAS (Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de San Gil y El Socorro) y del movimiento campesino charaleño de un

---

manga y Bogotá) y/o el desarrollo de la red vial. Mientras tanto, las salidas de Charalá sufrían todavía del sobrecosto de la arriería hacia un polo menos dinámico (Boyacá) y de la tardía interconexión de su red vial.

reordenamiento a fondo de la injusta repartición de la tierra y la subsiguiente eliminación de la aparcería. Se trata más bien de una pequeña operación en perfecta armonía con el ambiente general de "reforma marginal" que ha caracterizado el reformismo agrario en Colombia de 1961 hasta la fecha.

## **2.3 Los actores en su contexto**

### **2.3.1 Aparceros y hacendados**

Este municipio se caracteriza por una vieja tradición ganadera y panelera. La ganadería extensiva, dedicada esencialmente al engorde se encuentra en las manos de los grandes propietarios. Los cultivos se implementan por medio de aparcerías transitorias; sobre terrenos bastante pendientes, en las haciendas del piso medio, la caña destinada a la producción de panela, se asocia a cultivos de pan-coger (yuca, maíz, frijol...) que sirven de sustento a los campesinos (Raymond y Silva 1984a y 1984b).

En la zona cañera del municipio las 49 haciendas mayores de 100 hectáreas representan apenas 3% de los propietarios declarantes pero ocupan 43% de las tierras. Al otro lado 1.128 familias (casi los 2/3 de los agricultores) comparten un 10% de la superficie catastral y disponen de un promedio de dos hectáreas (Raymond 1986a). Ellas junto con algunas sin tierra, conforman la fuente de mano de obra de las haciendas bien sea tomando parcelas en aparcería, o por medio de jornaleo directo (principalmente en los trapiches y en la ganadería) o indirecto (empleados por otros campesinos para trabajar en los cultivos).

Los aparceros reciben entre la cuarta y la quinta parte de la panela y generalmente la totalidad del pan-coger: el producto comercial de la hacienda queda en manos del dueño mientras los trabajadores deben contentarse con satisfacer sus necesidades de sustento con los alimentos producidos en las parcelas. Los que no disponen de tierra propia para ubicar su casa son "viviendes" de la finca donde tienen un "encerrado" con un rancho y unos pocos cultivos (Raymond 1986b).

Durante generaciones, los pobres han agachado la cabeza frente a tan considerables desigualdades en la repartición de la tierra y también del producto del trabajo. Han aguantado muchas humillaciones, desde los daños hechos a sus bienes por el ganado del patrono hasta el derecho de pernada ejercido por los terratenientes sobre las mujeres.

Poco a poco las transformaciones de la sociedad colombiana tienen hondas repercusiones sobre las condiciones locales aunque fuera de manera rezagada y mal lograda. Se vuelve manifiesto que el sistema vigente genera el estancamiento del desarrollo agrícola. Con la monetización de las relaciones económicas el pago en especie, apenas adecuado para satisfacer el hambre, parece

irrisorio. La emigración a otras zonas agrícolas del país y a Venezuela abre el apetito de muchos jóvenes a mayores niveles de ingreso y nuevas necesidades de consumo.

En otras condiciones, el naciente movimiento campesino no demoró en afianzarse bajo la influencia y la dirección de unos sacerdotes y de la pastoral social.

### ***2.3.2 La organización campesina***

Noticias deformadas y burocratizadas del sindicalismo llegan en 1949, cuando se constituye un "Sindicato de Agricultores de Charalá"<sup>3</sup>. Su existencia no dejó mayores huellas durante casi treinta años a pesar de la tentativa infructuosa, a mediados de los años sesenta, de la central campesina conservadora FANAL de revivirla con el apoyo de unos sacerdotes. Vuelve a jugar un papel a partir de 1979.

### ***2.3.3 La Iglesia***

La iglesia local empieza lentamente a cambiar. Dejó de ser partícipe del sistema de explotación del aparcerero al abandonar el cobro de diezmo y primicias (Raymond 1986b). Se encuentra dividida entre los que querían verla asumir un rol activo en la lucha para una sociedad más justa y los que sólo aceptaban formalmente la nueva orientación que se impone a partir del Concilio Vaticano II. Actuando a través de SEPAS y de la organización sindical campesina "El Común", la Iglesia impulsa la reactivación del Sindicato de Agricultores y busca en 1980 la asesoría de la ACC<sup>4</sup>. Este actuar desde la diócesis encontró óptimas circunstancias locales, al sucederse por estos años en la parroquia varios sacerdotes convencidos de la justeza de la "opción preferencial para los pobres".

### ***2.3.4 El INCORA***

Atenuados ecos de la reforma agraria se perciben en la aislada Charalá entre un abrir y cerrar de oficina del INCORA (1968). El poder político de los terratenientes era tan fuerte que no se podía implementar lo que las leyes de la Nación ordenaban para orientar el cambio socio-económico rural. En 1977, vuelve el INCORA y realiza un estudio en el cual propone "la afectación de predios mayores a cincuenta hectáreas" o sea "una superficie neta para adquisición de 4206,5 hectáreas" para Charalá y los municipios vecinos (Comoro, Ocamonte, Páramo y Valle de San José).

---

3. Se registra su personería jurídica en octubre de 1949 bajo el N° 258.

4. ACC: Acción Campesina Colombiana; Sindicato rural creado hacia finales de los años sesenta, de tendencia democristiana, afiliado a la CGT (Confederación General del Trabajo). Debe mucho a la labor de un ex-dirigente de la ANUC, Carlos Ancizar Rico.

## 2.4 Cronología de los acontecimientos charaleños

Los esfuerzos de organización desarrollados por SEPAS y los sacerdotes, en particular la labor de concientización en las veredas se concretizan: los aparceros empiezan a sacudir la vieja sumisión de los campesinos. Se organizan marchas campesinas para alertar a la opinión pública y obtener entrevistas con las autoridades.

En 1981 se logran entrevistas con el Ministro y Viceministro de Agricultura (respectivamente Luis Fernando Londoño C. y Carlos Ossa E.; en este último se despierta un especial interés por la problemática regional).

El INCORA vuelve a tomar cartas en la situación: El 1º de julio de 1982 se adopta la Resolución 84 de la Junta Directiva presidida justamente por Carlos Ossa E., entonces Ministro encargado de Agricultura. Además de contribuir a solucionar un problema sentido, la decisión tenía de pronto un aspecto demagógico:

— La Resolución indica que “las tierras requeridas para desarrollar el programa proyectado comprenden (...) 140 predios por 46.200 hectáreas, localizados en (...) los municipios de Charalá y Coromoro (...)”. Se trata de una afectación exageradamente masiva, y por lo tanto, poco realista. En 1977, la propuesta del INCORA abarcaba tan sólo 4206,5 hectáreas sobre cuatro municipios, y no tuvo ninguna implementación.

— La Resolución se había tomado en un momento muy particular, cuando el presidente Julio César Turbay A. (liberal) estaba a pocos días de ceder el mando al presidente Belisario Betancur C. (conservador). Le dejaba al nuevo gobierno el regalo envenenado de implementar una reforma agraria en una región de tradición conservadora.

Después de este primer éxito, SEPAS tenía que contribuir a transformar esta propuesta de afectación en reforma agraria de verdad, y evitar que ocurriera de nuevo lo sucedido con el proyecto de 1977. Además necesitaba afianzar su credibilidad a través de logros concretos, porque era el blanco de muchas críticas por parte del conjunto del movimiento popular santandereano<sup>5</sup>.

El cambio de gobierno conlleva un cambio del gerente nacional del INCORA. Aunque el nuevo se muestra poco deseoso de seguir con el programa trazado por la Resolución 84, la presión ejercida por el movimiento social local lleva a

---

5. Se le criticaba el mantener aislados por medio de El Común a los fiqueros, tabacaleros, aparceros... del resto del movimiento campesino y en particular de la ANUC, activa en el Magdalena Medio. También se le reprochaba dividir al sindicalismo introduciendo una nueva organización en Santander, la CGT, mientras UTC, CTC y CSTC fusionaban a nivel departamental, por la creación de la USITRAS.

organizar una comisión tripartida (Sindicato - Dueños de tierra - INCORA) encargada de escoger en una primera fase, unos predios dentro de los 140 afectados.

En enero de 1983, se hace pública la recomendación de parcelar 13 fincas. Sigue el empantanamiento y cunde una tensión social cada vez más aguda entre aparceros y hacendados quienes se niegan a entregar nuevos arriendos.

Viene, en abril, una nueva misión del INCORA. Se decreta el "status quo" en la región. Las posiciones de las dos partes se congelan.

En agosto 1983, frente a la burocrática lentitud con la cual se desarrollaban los procesos, El Común realiza simultáneamente el envío de una delegación a Bogotá y la ocupación de la hacienda El Salitre. El gerente del INCORA acepta agilizar los trámites relativos a cuatro de los trece predios.

Una carta personal de Ernesto Muñoz O. (gerente general de INCORA) a Jaime Arias R. (Ministro de Salud), fechada del 21 de septiembre de 1983, lo insta a "obtener el ingreso inmediato y efectivo de (...) los predios de Ucrania y Normandía (...) propiedad del hospital de Charalá y del colegio José Antonio Galán (...) con la celeridad que las circunstancias lo requieran". Agrega que se trata de "evitar en lo posible la radicalización de graves conflictos de orden social que diariamente adquieren mayores proporciones".

Pero, la exasperante demora de la Administración conduce a un repunte de tensión. En enero de 1984, el Común organiza la toma de la Gobernación de Santander en Bucaramanga. Esta acción parece decisiva.

En marzo de 1984, se adquieren cuatro predios (El Salitre, Normandía, Sabaneta y Ucrania) que se asignan a mediados de año a 60 beneficiarios. Se le da especial resonancia a la entrega de las cuatro fincas con la presencia de los Ministros de Gobierno y Agricultura (respectivamente Alfonso Gómez G. y Gustavo Castro G.).

A los pocos días, el presidente Belisario Betancur recibe a una delegación del Común en el Palacio de Nariño. Se decide (según informa el periódico de SEPAS, "José Antonio" en su número 49, de junio) que "en Charalá se continuará la parcelación de 9 fincas más y se dará tierra a más de 300 familias".

Si la adquisición de sólo 4 fincas no resuelve el problema de la desigual repartición de la tierra en la región, logra apaciguar, al menos temporalmente la agitación social. Muchos de los líderes sindicales reciben un lote e invierten sus energías en la producción, ¡ya no en la organización!

## **2.5 Conclusiones**

La Reforma Agraria en Charalá es tardía e incompleta. Si empezó con mucho atraso, se puede considerar, dejando de lado las ironías, que gracias a la presión ejercida por el sindicato, SEPAS y El Común, la acción fue relativamente rápida. Entre la Resolución 84 del INCORA y la entrega de los cuatro predios transcurrieron menos de dos años. Se cita, en Santander, como caricatura de la lentitud de los trámites, el caso de la finca El Líbano en el Socorro, cuya adquisición duró alrededor de quince años.

El aspecto más impactante consiste en las sucesivas mermas que se le hacen al proyecto:

— Se empieza (1982) con una ambiciosa afectación de 140 predios cuya implementación si hubiera transformado la tenencia de la tierra en la región. Pero se trataba de una propuesta irrealizable políticamente y económicamente. Jamás se ha imaginado acabar con la clase terrateniente, aunque fuera a nivel local. El INCORA está en la incapacidad de financiar compras de fincas y asentamientos en una escala tan grande.

— Después de apagarse la ilusión de los 140 predios, la comisión tripartita reduce, en 1983, el proyecto a 13 predios escogidos por su mayor facilidad de obtención y no por sus cualidades agrícolas.

— Por último, se reduce, en 1986, la oferta a unos escasos cuatro predios destinados a 60 familias.

Así, la reforma agraria en Charalá se volvió irrisoria. Si a los 1.128 micropropietarios se suman los vivientes, son más de 1.200 familias que esperaban la repartición de las tierras. En este contexto, la propuesta inicial de 140 predios no era tan absurda. Lo que si lo es, es la entrega de cuatro fincas. En 1988, todavía se espera una "segunda fase" cuya ejecución quedó comprometida en 1984, para darle aceptabilidad a la mera compra de cuatro de los trece predios escogidos.

## **3. EL PUNTO DE PARTIDA**

En junio de 1984, 60 familias pueden entonces instalarse en las cuatro fincas adquiridas: El Salitre, Normandía, Sabaneta y Ucrania.

Pero no demoran en surgir los primeros problemas: se presentan roces entre beneficiarios, se critica la escogencia de los cuatro predios y la adaptación de un tipo comunitario de explotación.

**Cuadro 1**  
**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CUATRO FINCAS ADQUIRIDAS**

Finca		El Salitre	Normandfa	Sabaneta	Ucrania
Características					
Altura (m.s.n.m.)		1.400	1.800	1.500	1.800
Clima	lluvias mm.	1.600	2.000 (granizadas)	1.600	2.000
	temperatura promedio anual en centígrados	19	15	18	15
Topografía		Semi plana	Inclinada. Una quebrada separa la finca dos	Ondulada	Quebrada (factor limitante)
Calidad de Las Tierras	Clase	IV - V Regulares	VI-VII malas a muy malas-mal drenaje bajo P y K	VII muy malas. No son aptas para la agricultura	III - IV. Buenas Aptas para la agricultura
	pH.	4.8	Muy Acido	4.9 < pH < 5.5	?
Acceso por Carretera		Si	Si	Reciente (no existía en 1984)	No
Distancia al Pueblo		30' a pie	1 h en bus	1 h a pie	1 h en bus + 1 h a pie
Número de familias		18	13	15	15
Superficie en ha.	Total	166	213	211	230
	Familia	9	16	14	15
Precio de Compra en pesos* (1984)	Predio	15.758.000	8.794.000	12.441.000	6.343.235
	Ha	94.928	41.286	58.962	27.579
Estado al momento de compra		Bueno	Abandonado	Abandonado	Abandonado
Uso Potencial		40% ganadería 60% agricultura	Ganadería	75% ganadería de levante 25% agricultura	60% ganadería de levante 40% agricultura

\* En marzo de 1984, el dólar estadounidense equivale a 92.53 pesos colombianos.

En este capítulo se analizarán justamente la escogencia de las fincas, la escogencia de los beneficiarios y las opciones ideológicas que conducen a trabajar bajo la modalidad de la empresa comunitaria.

### **3.1 La escogencia de las fincas**

#### **3.1.1 Descripción**

Para empezar es conveniente hacer una buena descripción de las cuatro fincas entregadas por el INCORA. En el cuadro 1 se reúnen sus principales características, lo que permite establecer comparaciones entre ellas:

#### **3.1.2 Las dificultades derivadas de las fincas escogidas**

El análisis del cuadro 1 revela problemas y obstáculos que van a limitar fuertemente las posibilidades de éxito de la experiencia emprendida:

— Se trata de fincas bastante heterogéneas. Desde un principio, se presenta el caso de campesinos más favorecidos que otros por la ubicación que les correspondió.

— Los aparceros, beneficiarios de la reforma agraria, son agricultores acostumbrados a sembrar caña de azúcar y productos de pan-coger. De un día para otro, son trasladados a tierras ganaderas. El Salitre que fue antaño una finca cañera como lo atestiguan las ruinas de un antiguo trapiche, se ha visto dedicado por sus dueños a la ganadería, desde hace años, y por lo tanto, se encuentra con relativamente pocos cultivos. Un agricultor, aún excelente, no tiene necesariamente madera de buen ganadero.

— Tres de las cuatro fincas están en estado de abandono en el momento de la distribución de tierras. Su aprovechamiento requerirá entonces grandes esfuerzos y mayor inversión.

— Los adjudicatarios vivían en veredas relativamente cercanas de la cabecera municipal y bien comunicadas con ella. Su traslado a Normandía y Ucrania es traumático: estos predios están situados a más de veinte kilómetros por la carretera muy poco transitada que une Charalá a Duitama, (pasando por Virolín y el Páramo de la Rusia). Para llegar al pueblo con sus servicios y su mercado, es necesario recurrir a vehículos de transporte público, los cuales son bastante escasos y costosos. El precio de los materiales utilizados para la instalación de las parcelaciones se encuentra recargado. Lo mismo ocurrirá cuando se trate más adelante de llevar los productos a la plaza. En Ucrania el aislamiento es tan pronunciado que algunas familias padecerán de hambre, en la espera de las primeras cosechas.

— Los recién llegados se desconciertan igualmente por los cambios climáticos de las fincas de mayor altura: les cuesta adaptarse a las bajas temperaturas; además se presentan en Normandía destructivas granizadas y, como en Ucrania, rudos vientos provenientes del páramo.

— La calidad de las tierras deja mucho que desear, excepto en el caso de Ucrania. Según la clasificación del IGAC, Normandía y Sabaneta entran en la peor categoría. Por cierto, es posible adecuarlas, pero a costa de una fuerte inversión cuyo peso recaería sobre los parceleros<sup>6</sup>.

— Dadas estas condiciones, el precio de compra de las haciendas es bastante sorprendente. Si bien es alto el del Salitre, no se ha criticado por la buena reputación de esta finca. Al contrario Sabaneta se ve como exageradamente sobrevaluado, lo que sólo pudo ser motivo de satisfacción para su antiguo dueño<sup>7</sup>.

Todas las anteriores dificultades se deben a las características mismas de los predios adquiridos. Se presentan además las siguientes:

— Los agricultores se trasladan a sus parcelas cuando ya habían sembrado en otra parte. Para no perder esta cosecha, tendrán que atender simultáneamente dos fincas, lo que les va a quedar duro y hasta muy complicado, en el caso de haber recibido un lote en Normandía o Ucrania.

— Los que dejaron mejoras en su antigua ubicación no tuvieron el tiempo de cobrarlas. Están en la obligación de instalarse sin dinero disponible, lo que complica su situación.

Al considerar por qué tan larga lista de inconvenientes, se puede uno preguntar por qué los campesinos presentes en la comisión tripartita aprobaron la escogencia de estas cuatro fincas.

### **3.1.3 Los motivos de la escogencia**

A lograr su primera meta, el movimiento campesino se encontraba dividido según los intereses algo divergentes de sus varios componentes.

---

6. Esta mala calidad de las tierras, como también su estado de abandono se han presentado a lo largo de la reforma agraria colombiana como una característica de los predios afectados. Una evaluación hecha en 1977 indica que, a nivel general, "la mala calidad de las tierras y las condiciones de relativo abandono en que son recibidas algunas fincas se interponen al avance rápido de la productividad del trabajo", (Liboreiro y otros, 1977).

7. Casi todos los teóricos de la reforma agraria opinan que debe ser expropiativa para lograr sus fines, lo que dista mucho de ser el caso aquí (ver en Stavenhagen, 1970 los artículos de flores, Carroll y Chonchol; también Janvry, 1981).

Para SEPAS y El Común es esencial mostrar que sirve organizarse y luchar. Miguel Fajardo, sociólogo de SEPAS explica: “estábamos muy inconformes con las tierras entregadas. Pero nos dimos cuenta que al rechazarlas íbamos a un suicidio colectivo, o a demoras de años y años (...). A veces, pienso que hubiera sido preferible aceptar la derrota. Pero estaba también la política figuera del Común, y se debía evitar una derrota para no desanimar los otros frentes de la organización campesina”.

Entonces SEPAS insistió en varias oportunidades en aceptar los predios ofrecidos. Luego algunos campesinos le hacen reparos porque “se deshicieron del problema con estas tierras todas malas excepto el Salitre. Fue una falla de la dirigencia. No se hizo fuerza para que se parcelaran las fincas buenas para la agricultura y más cercanas para sacar el producto al pueblo”. Proclama otro: “La Reforma Agraria no ha llegado, no es como la queríamos, no es la que queremos”.

El mismo Ricaurte Becerra, máximo dirigente del Común, reconoce que “cometimos un error al escoger estas fincas (...). Yo no conocía las fincas. Ahí fue lo malo. La venganza fue de meternos tres fincas malas, y sólo una apta (...)”.

El sindicato ratificó las decisiones de la comisión tripartita. Su entonces presidente, Elías Sanabria indicó con desengaño “lo que al INCORA le interesó fue entregar tierra, pero sin mirar si era tierra de agricultura, y a nosotros nos interesó recibirla”. Sin embargo en una carta del 5 de noviembre de 1982 y dirigida al gerente regional del INCORA, dice el sindicato: “nos hemos sentido extrañados al ver que algunas haciendas en las cuales ha habido mayor conflicto de aparcería no aparecen en la lista como afectadas”. Espera que “la primera etapa se realice en el primer trimestre del año 1983 y comprenda las siguientes haciendas”, sigue una lista de 15 predios de los cuales sólo dos (Salitre y Ucrania) se vuelven a encontrar entre los cuatro predios finalmente adquiridos en 1984. Más tarde, el 4 de julio de 1983, otra carta precisa la inquietud de la organización campesina: “(...) hemos notado una tendencia a parcelar las fincas más alejadas que están en completo abandono. Esto hará que los aparceros ya ubicados en otras fincas (...) tengamos que emigrar a ellas y empezar a construir toda una infraestructura necesaria para ser explotadas”. El Sindicato esperaba algo mejor: en la lista de los trece predios elaborada por la comisión tripartita, estimó que cuatro presentaban condiciones adversas para el armonioso desarrollo de un programa de distribución de tierras<sup>8</sup>, y precisamente el INCORA resultó comprando tres de estas cuatro fincas. El Sindicato, que responsabiliza entonces directamente al INCORA, las aceptó pero afirma: “nosotros seguimos pensando que para solucionar el problema de tierra se deben parcelar cerca de treinta fincas” (carta del 4-VII-1983).

---

8. El Salitre, *Palmar-Rodeo*, El Resguardo, San Antonio, San Rafael, El Triángulo, La Argentina, *Sabaneta*, Machamanga, *Normandía*, *Ucrania*, La Florida y San Benito. Están subrayados en la lista los predios que parecen problemáticos, bien sea por malas comunicaciones, aislamiento, clima o calidad de la tierra.

Gran parte de los campesinos más involucrados en las luchas también tenían cansancio y desánimo. Un parcelero aunque muy insatisfecha de encontrarse en las lejanas y difíciles tierras en Normandía, reconoció: lo "único que nos importó fue recibir la tierra por tanto haberla esperado. La recibimos sin ver estado". Algunos funcionarios subrayan que los aparceros visitaron las fincas cuando operó la comisión tripartita de 1982 y las estimaron propias a los objetivos perseguidos. Muestran una carta del 19 de noviembre de 1982, firmada por dos dirigentes campesinos y dos propietarios: "(...) dejamos constancia de que la comisión integrada por nosotros y los funcionarios del Instituto, visitamos 72 predios afectados y quedamos satisfechos con la labor desarrollada (...) e igualmente la actividad desarrollada en cada una de las reuniones fue de nuestra entera conformidad. Los predios que faltaron no se visitaron a petición de los representantes de los usuarios campesinos dada su ubicación y dificultad de llegar a ellos". Otros agricultores recalcan que, al contrario, esta escogencia fue una "decisión manipulada" para "medir la capacidad del campesinado y de SEPAS que no supieron protestar contra afectaciones tan malas".

Los predios se reciben sin especial entusiasmo por parte de los adjudicatarios sino con la mera "satisfacción con la labor desarrollada". Se puede observar cierta resignación inconforme por parte del sindicato. Estas actitudes contrastan con las de SEPAS y del Común que sólo quieren ver una victoria en el resultado obtenido, y con las del INCORA que pretende entrar a jugar un gran papel en la administración de las tierras adquiridas y de los adjudicatarios. En la realidad hay un mal entendido detrás de la actitud de unos y otros: todos creen que estas cuatro fincas son el punto de partida de un largo proceso de reforma agraria integral. Pero el transcurrir del tiempo muestra que se trataba de una ilusión o un engaño.

Entonces, desde el principio existen divergencias y hasta rencores entre los actores, y esto, antes de que haya arrancado la propia implementación del proyecto.

### **3.2 La escogencia de los beneficiarios**

#### **3.2.1 Contradicciones entre El Común e INCORA**

En esta primera fase, se hace entrega de tierras a 60 familias. Según las normas vigentes, el INCORA hubiera tenido el privilegio de seleccionar a los beneficiarios.

En Charalá se derogó esta regla. Se delegó la escogencia as El Común: los miembros del Sindicato tuvieron preferencialmente acceso a la tierra por la cual habían luchado. Esta decisión despertó irritación en algunos de los funcionarios del INCORA; como lo dice un abogado: "El procedimiento normal se siguió. Cualquier persona se podía inscribir. Pero el Común proporcionó una lista, de

los que habían luchado, y diciendo que no iban a aceptar que otros se fueran a beneficiar. El INCORA le admitió esta injerencia”.

Más adelante estos mismos funcionarios aprovecharon la imposición que se les hizo para responsabilizarla de muchos de los problemas encontrados.

Sin embargo, parece justificado haber dado prelación a los charaleños en las asignaciones de cupo. Hubiera sido un grave error político y una injusticia, después de años de actividad sindical de los aparceros por el derecho a una tierra propia, entregar el producto de esta lucha a personas ajenas a este proceso, oriundas de otras regiones del departamento, o aún de otras partes del país<sup>9</sup>.

### **3.2.2 Dificultades para encontrar asignatarios**

Muy pronto, se observa cierta dificultad para llenar los cupos, como lo indica el documento 1<sup>10</sup>: “no ha sido posible hasta el momento, llenar la totalidad de los cupos disponibles luego de haberlo intentado en tres oportunidades”. La misma fuente precisa: “se han presentado 18 renunciaciones motivadas por causas diversas de índole laboral, económica o personal relacionadas generalmente con los vínculos de aparcería y los encerrados”. Esta situación se vuelve a repetir un informe de SEPAS (marzo de 1985) subraya que de 61 cupos, 6 siguen vacantes<sup>11</sup>.

Es necesario reflexionar sobre lo que el INCORA propone como causas de las deserciones. Se trata de un apego a la situación anterior (vínculos de aparcería y los encerrados) más fuerte que las perspectivas ofrecidas por las parcelaciones. Sabiendo lo poco atractivo que son las condiciones de aparcería, y lo inestable que es la precaria tenencia de un encerrado, es válido preguntarse si en realidad el difícil contexto observado en varias de las fincas no es la causa —implícita, pero no analizada por el INCORA— de tan extraño rechazo a la condición de parcelero. De pronto un socio de Normandía va más al grano que el informe oficial: “Era para trece familias, pero hace mucho no hay más de nueve. En un principio éramos cinco individuales y siete colectivos. Pero por la misma finca desistieron los individuales, después, para conseguir otros, fue difícil: nadie

---

9. Vale observar que esta “ingerencia” no ocurría por primera vez en la historia del INCORA. Era todo lo contrario de una excepción en a época de mayores adjudicaciones, a principios de los años setenta: cuando campesinos invadían un predio, ellos quedaban como beneficiarios sin que el INCORA interviniera en su “selección”.

10. Ver después de la bibliografía la “lista de los documentos más frecuentemente citados”.

11. Lo mismo sucede en Payoa, finca comunitaria ubicada en Sabana de Torres. Adquirida por iniciativa de El Común y coordinada por Ricaurte Becerra, máximo dirigente de dicho sindicato, esta finca pretende ser un modelo de empresarialidad alternativa a la capitalista. En octubre de 1987, más de un año después de su creación, la Comuna tiene cuatro cupos vacantes sobre 58 (Townsend, 1988).

se le midió". En Sabaneta, la mala fertilidad de los suelos, explica los abandonos; después, los campesinos se opusieron a la reasignación de los cupos vacantes, considerando mal calculada la extensión de tierra que corresponde a una familia.

### **3.2.3 Las contradicciones de las escogencias**

Por cierto, parece totalmente justificado que los que lucharon con tesón para que la reforma agraria se vuelva realidad sean los primeros en beneficiarse. Sin embargo, este tipo de selección de los adjudicatarios contiene los mismos causantes de posibles fracasos:

— Un buen luchador puede resultar un mediocre campesino. El éxito de los asentamientos depende de ahora en adelante de la calidad de los socios como trabajadores del campo.

— En cada una de las fincas se encuentran varios activistas del sindicato: cada uno busca el liderazgo. Los compañeros de lucha pueden volverse rivales en las parcelaciones, en detrimento de un satisfactorio desarrollo. Los enfrentamientos fratricidas no dejan de despertar el regocijo de los hacendados enemigos de la reforma y de confirmar el escepticismo de los técnicos del INCORA.

— Los dirigentes más activos del movimiento campesino obtuvieron tierras, y ahora se enfrentan a las dificultades de su asentamiento, de la instalación de los cultivos. Más tarde, deberán pensar en cumplir con las amortizaciones de los créditos. Ya no sirven para la organización. El movimiento una vez descabezado, la reivindicación pierde ímpetu, y no se consiguen más afectaciones de predios en Charalá<sup>12</sup>.

La selección de las fincas llevaba en si misma los gérmenes de las dificultades que pronto surgirían; la escogencia de los beneficiarios iba a multiplicar los obstáculos. Desde su inicio la reforma agraria emprendida en Charalá no se fundamenta sobre los mejores cimientos. La experiencia arranca con pésimas condiciones de partida.

### **3.1.3 La escogencia de la modalidad de explotación**

Durante los años de lucha había cuajado una propuesta de SEPAS: las haciendas que se fueran a entregar se explotarían bajo una modalidad comunitaria o asociativa. La realidad propinó un golpe a esta otra esperanza.

---

12. Lo que es consistente con el efecto de estabilización política del campo, resultado principal que se espera de las reformas agrarias (Gilhodes, 1968; Janvry, 1981; Zamosc, 1984).

### **3.3.1 SEPAS el impulsor de la propuesta**

Así lo reivindican tanto el Padre Ramón González, máximo dirigente de la Pastoral Social, como Ricaurte Becerra, líder del Común quien expresa: “somos un grupo cooperativo, con ideas comunitarias. Creemos que el futuro del mundo debe ser socialista. Dar la tierra en un sistema individual nos pareció una tontería. Quisimos guiar el proceso hacía una organización socio-económica diferente”.

Los primeros en convencerse fueron los directivos del Sindicato de aparceros quienes recibieron mucho de su orientación ideológica y social de SEPAS. Ya en una carta del 24 de abril de 1982 dirigida al Presidente Belisario Betancur C., se destacan largos párrafos sobre la creación de “aldeas campesinas en las cuales se puede apreciar la concepción comunitaria que caracteriza este proyecto:

— “Pensamos que el sistema de aldeas campesinas sería un medio eficaz que permitiría una explotación técnica y adecuada de la tierra a la vez capacitaría a la familia campesina en forma integral”.

— “Creemos que cada aldea campesina podría estar conformada por diez familias y se necesitarían sesenta hectáreas de tierra para establecerla. Teniendo en cuenta la individualidad y la sociabilidad del hombre, es necesario respetar la primera y acrecentar la segunda; cada familia tendría una parcela de tres hectáreas, donde construiría su casa y produciría lo suficiente para sostenerse; las restantes treinta hectáreas serían cultivadas en forma comunitaria con cultivos que permitan acrecentar la economía familiar”.

— “Cada aldea tendría un salón comunal, donde se dictaran cursos, conferencias y se realizaran actividades de tipo recreacional y cultural. Además la aldea contaría con campos deportivos”.

— “Cada aldea contaría con su propio vehículo, para la movilización tanto de los productos como de las personas”.

— “Estas aldeas podrían estar asesoradas por entidades que tienen amplia experiencia en asesorar grupos comunitarios, tales como: SEPAS, ACPO, Hogares Juveniles Campesinos, y entidades del gobierno como son: el ICA, el SENA, el INDERENA, el DRI, etc.”.

No tiene entonces nada de raro que, haciendo un balance de esta época, Elías Sanabria (presidente del sindicato en 1984) haya indicado que “por medio de la empresa comunitaria se buscaba un cambio, una liberación del pueblo”.

### **3.3.2 Apoyo campesino**

Esta concepción de explotación comunitaria recibió el apoyo de los campesinos por dos razones:

— La primera, permanente, radica en las relaciones de vecindario, amistad y de ayuda mutua que siempre existen en el mundo rural. Un socio de Normandía lo expresa muy bien: "Todos los que entramos a la empresa éramos amigos, todos, excepto N... Habíamos cuatro de Capellanía, y otros dos, todos amigos". Este espíritu sigue actualmente a pesar de las dificultades que han enfrentado las empresas. Se observa todavía entre jóvenes que anhelan una segunda etapa de Reforma Agraria y aun en un grupo que se retiró de una empresa comunitaria, inicialmente con el ánimo de crear otra, de menor escala, pero más cimentada que la primera.

— La segunda, más coyuntural, tiene que ver con la dinámica generada entre los campesinos por los conflictos agrarios. Se vive, en la época de la entrega a las cuatro fincas, un entusiasmo, un sentimiento de solidaridad que hacen percibir la explotación colectiva como la continuación de la unidad que vivió en la lucha. Dice un ex-aparccero ahora radicado en Ucrania: "habíamos conseguido las parcelas entre todos, y las íbamos a trabajar entre todos".

### **3.3.3 La posición del INCORA**

Los funcionarios del INCORA no tenían una posición unificada en cuanto a la modalidad de explotación de los predios adquiridos.

— Antiguamente, el INCORA fomentaba la constitución de empresas comunitarias. Frente al balance negativo de las diversas experiencias, la línea oficial del Instituto ya no propicia esta modalidad que, sigue existiendo, sin embargo, como una de las posibilidades jurídicas ofrecidas al beneficiario<sup>13</sup>.

En 1982<sup>14</sup> todavía, se propone "adelantar un programa de Reforma Agraria, mediante el sistema de Empresas Comunitarias en los predios de Machamanga y Ucrania". Más tarde, se recomienda de nuevo: "por el estado actual de explotación del predio Salitre y por los problemas de aparccería existentes, consideramos que se debe adelantar un programa de Reforma Agraria mediante el sistema de Empresa Comunitaria".

---

13. Esta modalidad surgió en el año 1969 a raíz de la aceleración de la reforma agraria bajo el impulso de la ANUC. Se volvió predominante a principios de los años 70: en 1976, 49% de la tierra se explotan como empresas comunitarias (Liboreiro, Balcézar, Castellanos, 1977). Pero conoce después una rápida decadencia: de 1976 a 1983, 32% de ellas se han disuelto (Machado, 1984; Zamosc, 1984). Su funcionamiento se reglamentó por el Decreto 2073 de 1973.

14. En un documento sin título y sin fecha pero que por su contenido parece ser un anexo del documento llamado "Informe Jurídico de la Comisión Relacionada con el Proceso de Adquisición de los Predios de Charalá y Coromoro" (25-X-1982).

En 1983, durante una entrevista, unos funcionarios declararon propender por: “una solución asociativa”. Agregaron esta observación muy contradictoria y de mal agüero: “Sabemos que hay dificultades en Santander para que se acepten soluciones colectivas. *Sin embargo nuestro deber es seguir esta pauta*”.

— Ya en 1977, a nivel local un documento del Instituto descarta el establecimiento de un sistema comunitario: “dadas las características de los posibles beneficiarios (arraigo a la explotación individual) y de la explotación tradicional (aparcería), parece conveniente la *adjudicación individual de la tierra para explotación de la caña* y la *constitución de trapiches comunitarios* para el beneficio del producto” (INCORA 1977, subrayados de los autores).

En 1984 una mayoría de opiniones va en este sentido, aunque se acceda a la petición del movimiento campesino charaleño y de SEPAS de constituir empresas comunitarias. Dice al respecto Orlando Gutiérrez, el sociólogo de la regional de Santander del INCORA: “ya nos habíamos curado en el Instituto del virus de las empresas comunitarias. Fue por insistencia de SEPAS que se implementaron”. Otro funcionario afirma: “se presionó por parte de SEPAS y del Común. No fueron los mismos campesinos. Ellos se dejaron llevar. Se utilizó el modelo israelí —pero los campesinos no tenían el nivel cultural de los israelíes—. Nosotros en Santander no estamos preparados para ello. Nuestros campesinos son individualistas. Se han criado en la propiedad privada y como nunca han tenido nada, anhelan ser dueños de su tierra”.

Cuando ya se precisó la situación en cuanto a fincas y beneficiarios, la oposición se hace más contundente, como lo muestra un documento del INCORA fechado del 13 de abril de 1983 (“Situación Actual del Trámite de Adjudicación del Predio Sabaneta”): “No recomendamos la explotación en forma de empresa comunitaria (...) pues consideramos que los campesinos no están preparados en ninguna forma para asumir dicha administración”.

Paradójicamente, el documento 4 cita textualmente al Gerente Regional del INCORA quien hubiera afirmado: “por recomendación expresa del Gerente General, la Regional viene apoyando y seguirá apoyando a las empresas comunitarias y a las entidades de ayuda que son voceros de las necesidades e inquietudes de los campesinos. Las empresas comunitarias son más factibles de promover, es más práctico para prestar los servicios, actualmente se está tramitando la personería jurídica de las empresas (...)”. ¿Será fiel esta cita? ¿Será una concepción hecha a la presencia de los dirigentes del Común y de SEPAS? ¿Será una interpretación deformada por SEPAS, quien ha asumido la relatoría de la reunión? ¿Sea como fuere, la posición del INCORA no se ha caracterizado por ser firme y unívoca!

### 3.3.4 Análisis de la escogencia de la opción comunitaria

Las posiciones anteriores dan la impresión de un claro contraste entre dos bandos: por un lado los beneficiarios organizados en un sindicato con la asesoría de SEPAS; por el otro, el INCORA. Realmente, la situación es más compleja: desde el principio mismo existe un desfase entre la dirigencia y la base del sindicato, a propósito de la forma de explotación. Aún algunas personas bastante implicadas en el movimiento tienen actualmente dificultades para explicar los detalles de la posición que habían adoptado hace menos de cuatro años. Si los campesinos optaron por esta modalidad comunitaria, lo hicieron con muy poca lucidez, en un ambiente que combinaba extrañamente:

— El entusiasmo basado en la dinámica generada por las luchas.

— La coacción debido a las presiones morales de los líderes que pesaron bastante sobre los vacilantes. La descripción por un socio de El Salitre de las condiciones de su propia decisión es tristemente reveladora: “N... (un joven dirigente sindical, muy carismático) dijo: mejor vamos por el lado colectivo, los que nos encontrábamos más flojos, más humildes nos fuimos por el lado colectivo. Uno no tiene conocimiento de la cosa. N... lideró la decisión, y luego se salió de la empresa, se individualizó...”. Uno de “La Esperanza”<sup>\*</sup> explica por su parte: “la empresa fue propuesta de SEPAS, del Padre Ramón, del Común. El INCORA no estaba de acuerdo. No teníamos ni idea de esta cosa”.

No cabe duda: si los campesinos hubieran tenido la oportunidad de escoger sin ninguna forma de presión, no hubieran optado por una modalidad colectiva de producción. Sus deseos espontáneos se expresan en un documento muy auténtico y prosaico: en un envío dirigido en noviembre de 1982 a Carlos Villamizar, Gerente Regional del INCORA, 17 aparceros de Aguabuena y el Salitre lamentan haberse dejado intimidar por la presencia de sus patronos, durante una de las reuniones de la comisión tripartita. Escriben: “(...) quizá no tuvimos el suficiente valor para sostener delante de los patronos y los funcionarios, que lo que queremos y hemos querido siempre es *tener algún día un pedazo de tierra propia* (...)”. Al principio, los parceleros no mencionaban proyectos comunitarios. Las entrevistas realizadas ulteriormente confirman que la esperanza profunda era el “pedazo de tierra propia”.

Muchos indicios apuntan a una decisión poco participativa impuesta por algunos sociólogos e ideólogos. La mayoría pensó desear lo que se les indicaba que debían desear. Un artículo de 1984 de “José Antonio”, lo confirma “*El Secretariado de Pastoral Social, animador e ideólogo de la parcelación en la provincia de Charalá, en unión con los sociólogos del INCORA, implementará un*

---

\* Dos de las cuatro empresas comunitarias tomaron un nombre diferente al de la finca: “La Esperanza” es la empresa comunitaria de Sabaneta, y “Los Vencedores”, la de Ucrania.

*nuevo estilo de producción* en esta primera entrega de tierras que hace el Estado". Ni se menciona la participación popular en este texto. Se siente que se trata de un sueño impuesto desde arriba, por cierto generoso y simpático, pero poco respetuoso de la voluntad y del grado de conciencia de los interesados.

En un informe del 25 de julio de 1984, Oscar Celio Torres, entonces jefe de la oficina del INCORA en Charalá, describe muy bien el tipo de confusión al cual llegaron los beneficiarios. Ellos no sabían si debían seguir sus aspiraciones profundas o bien las opciones del sindicato que quería darle prelación, dentro de sus miembros, a los que se proponían constituir "un nuevo estilo de producción". Se vislumbra la posibilidad de que sea cierto lo que afirma un campesino bastante opuesto a SEPAS: "unos aceptaron la empresa colectiva para poder entrar a las fincas". En tal caso, la coacción no hubiera sido meramente moral, sino respaldada por el poder detentado por los dirigentes de El Común y de SEPAS.

Además de estas batallas internas, varios otros factores complicaron la realización de los proyectos colectivos:

— El traslado a otras fincas disgregó los grupos de vecinos que tenían las mejores posibilidades de convivir y trabajar juntos. Esta constatación aboga una vez más en pro de atribuciones de tierra en las mismas haciendas donde laboran los futuros beneficiarios.

— Los parceleros no tienen una verdadera preparación para el tipo de organización al que se encuentran repentinamente vinculados. Según Orlando Gutiérrez "no hubo inducción, ni cursos de capacitación a lo que iban a vivir. La gente no estaba preparada".

— Los primeros tiempos se enturbaron más aún por otro conflicto que se presentó entre SEPAS y el INCORA. El primero quería conformar una cooperativa de producción a la cual se entregarían las tierras. El segundo rechazó esta opción que no era legalmente aceptable.

Se aprecia cuantas dificultades acompañaron la poca democrática escogencia de la modalidad de explotación de las fincas. Sin lugar a duda, el proyecto empezaba mal, debido a las imposiciones hechas a los beneficiarios. No iban a trabajar a gusto bajo tales circunstancias que se vienen a agregar el inhóspito estado material de las fincas. Estaban creadas las condiciones que llevaron muy pronto a las tensiones y conflictos que más adelante serán analizados.

### **3.4 Conclusiones**

Entonces, bajo el impulso de los campesinos, del sindicato de SEPAS y el INCORA, se realiza al menos un primer paso hacia una reforma agraria: se trata inequívocamente de una victoria.

Sin embargo, el análisis de los logros revela una ingente desproporción entre el esfuerzo, los sacrificios aceptados por los campesinos frente a la estrechez de una reforma de escala bastante reducida y llena de tropiezos. Desde el punto de partida impacta la acumulación de condiciones adversas. Parece que todo se hubiera hecho para llevar la reforma al fracaso:

— Las cuatro fincas afectadas son globalmente mediocres. Son tierras ganaderas, cuando los adjudicatarios son agricultores. Se encuentran alejados de la cabecera municipal, o sea, de las salidas para sus productos.

— Los beneficiarios fueron, por cierto, destacados luchadores, pero esto no implica que tengan óptimas calidades para levantar haciendas en estado casi abandono. El asentamiento de muchos activistas le propina un golpe al movimiento campesino, reduciendo así su capacidad de acción en el municipio.

— Las parcelaciones inician su aprovechamiento en un ambiente de malentendidos. Las escogencias ideológicas de SEPAS en cuanto a la modalidad de explotación chocan con las aspiraciones íntimas de los campesinos y las preferencias que el INCORA deriva de su experiencia.

En Charalá la euforia de la victoria fue pronta en desdibujarse. Ya se asoman los resentimientos, los roces entre los antiguos compañeros de arduas luchas. Las divergencias cunden. Ya decae el entusiasmo. Al sueño acariciado durante varios años se sustituye la amarga realidad cotidiana.

#### **4. EVOLUCION DE LOS PROBLEMAS TECNICOS Y ECONOMICOS**

##### **4.1 El asentamiento**

El anterior capítulo resaltó numerosas contradicciones que se asomaron antes de la repartición de tierras. La simple selección efectuada (fincas, beneficiarios, modalidad de explotación) conllevaba todos los problemas que se van a presentar en el período de asentamiento.

##### **4.1.1 Extraños en su propio municipio**

Para empezar, los parceleros sufren un cambio brusco de su ubicación en la sociedad. Al no haber hecho una reforma agraria, como lo reclamaba el Sindicato, en los predios mismos donde se presentaban conflictos sociales, los beneficiarios se vieron trasladados lejos de sus familiares, compañeros, compadres... Un campesino de Ucrania dijo: "todavía extrañamos los amigos. Muchos han pensado irse por esto". En Normandía un socio tuvo que dejar a sus padres de avanzada edad en su vereda de origen, de la cual no se querían separar. Muchos se volvieron emigrantes en su propia comarca, por lo malo de las comunicaciones y la misma forma alargada de territorio, además bastante extenso (349 km<sup>2</sup>) de Charalá. Por lo tanto, la modalidad de reforma agraria con traslado de los

beneficiarios tiene un aspecto social bastante negativo y humanamente disgregatorio. El impacto económico de tales desplazamientos es igualmente nefasto.

#### **4.1.2 ¿Dónde vivir?**

Los predios que se reciben estaban inhabitados: Ucrania y Normandía no tienen ninguna construcción. Sabaneta como el Salitre<sup>15</sup> tienen una casa de hacienda donde, en un principio, las familias se van a hacinar, a costa de problemas de bienestar y conflictos de convivencia.

Entonces, en todos los casos, fue casi inmediata la dedicación a la construcción de las viviendas con la colaboración técnica del SENA. Esta actividad implica dos consecuencias adversas:

— Para comprar los materiales necesarios y para transportarlos (el aislamiento y la distancia encarecieron su costo por los altos fletes), tuvieron que pedir los primeros préstamos.

— El tiempo que se dedicó a la habitación perjudicó las labores agrícolas, atrasando las siembras de travesía, el establecimiento del pan-coger y de los potreros.

#### **4.1.3 ¿De qué subsistir?**

Los campesinos se encuentran reubicados en terrenos de naturaleza diferente a la que acostumbraban cultivar. Si bien se puede considerar que dos de los cuatro predios (El Salitre y Ucrania) tienen aptitudes para constituir buenas explotaciones agrícolas el hecho es que, bien sea por sus limitantes, o bien sea por su uso o estado en el momento de la entrega, las cuatro fincas son ganaderas y los beneficiarios son agricultores.

Se presenta entonces un agudo problema de desadaptación, que se puede aliviar o complicar según el carácter, la edad, la educación y los antecedentes del parcelero. Comenta uno: “nos ha ido muy mal en estas tierras muy infértiles y nosotros agricultores lidiando ganado!”. La ruptura con la tradición cañera se hace más dolorosa aun cuando en fincas como Normandía y Sabaneta, el clima, los suelos, o ambos factores limitan, de manera definitiva, los cultivos posibles.

En Normandía, los recuentos reflejan esta inadaptación que no vino a compensar ningún ensayo agronómico previo o demostración capacitativa. Dice un parcelero: “recién llegado, invertí como \$300.000 en cultivos, y se ahogó el

---

15. El caso de El Salitre es un poco particular: cinco familias ya tenían sus casas y encerrados en la hacienda, de la cual eran vivientes. Los nuevos moradores buscaron alojamiento en la casa de hacienda.

sembrado. Yo me soñé que estaba en Villanueva<sup>16</sup>, y estaba en Normandía, y el agua se lo llevó todo. De esta plata, había \$100.000 propios. Todo lo que traíamos se quedó enterrado aquí". Otro agrega: "sembré plátano, pero aquí el plátano no da; sembré yuca, pero la yuca no produce nada". Siempre será bastante largo el tiempo requerido para que los nuevos moradores descubran cuáles plantas se adoptan bien en su nueva región de vida. La falta de vecinos a los cuales se pueda imitar, no facilita la instalación.

Pero aún en las fincas que presentan condiciones más favorables, cuando llegan los socios, no existen cultivos en producción. Subraya un campesino: "Sólo teníamos \$25.000 de un préstamo. Entramos sin nada, solamente con Dios y las manos". Surgió entonces en todos los predios un problema agudo de alimentación, (que se tiene que traer de Charalá: no hay tiendas, ni agricultores a quienes comprar) y aún de hambre<sup>17</sup>.

Varios tipos de soluciones permitieron enfrentar las dificultades más inmediatas, pero a costa de una hipoteca sobre el futuro:

— Se utilizaron los créditos de pan-coger para efectuar compras de primera necesidad en el mercado.

— Se recurrió al jornaleo fuera de la parcelación para conseguir recursos monetarios. Fácil en El Salitre y aún en Sabaneta, eso implicaba, en Normandía y Ucrania, salidas de varios días consecutivos para encontrar contratos de maca-neo y cumplir con ellos.

— Se conservaron los "encerrados" y aún los arriendos de caña que se tenían en las haciendas. Todavía, cuatro años después de la entrega de las tierras, se observan casos de parceleros que no han querido abandonarlos (frecuentemente porque no se pudo llegar a un acuerdo con el dueño de hacienda para el pago de las mejoras: casa, frutales, café). Así 4 de las 14 familias de Ucrania y 2 de las 9 de Normandía<sup>18</sup> siguen cuidándolos. Los utilizaron, cuando no había aún cultivos en producción en las parcelaciones, como fuente de alimentos.

---

16. Municipio frijolero, de clima caliente en Santander.

17. El mismo caso se presentó en la finca comunitaria de Payoa, en Sabana de Torres; al densificarse la población en una región originalmente ganadera "la mayoría de las familias no puede pagar por una alimentación balanceada y algunas han adquirido deudas por comida y experimentan no solamente desnutrición sino inclusive hambre", según (Townsend-1988).

18. Explica un beneficiario de Normandía "todavía nos da el sustento para arriba. En la crisis actual, preferimos quedarnos con las mejoras. Nos ayuda a vivir. Mis suegros cuidan el encerrado, con un hermano menor. Le dedico uno a dos días por semana".

Naturalmente, esta situación es muy perjudicial para el buen funcionamiento de las empresas. Al jornalear por fuera o al irse a cuidar el encerrado, el beneficiario distrae atención y dedicación de tiempo a todo lo que requiere la finca.

Para evitar esto, SEPAS insistió para que los exviviotes encontrarán un pronto arreglo sobre el valor de las mejoras. Precisa un responsable de la Pastoral: “la primera tarea era lograr el traslado de la gente a las fincas. Se quedaban en los encerrados. Se decidió que debían encontrar un arreglo para los encerrados. Mal pagados, pero así la gente se trasladó. En algunos casos, se intentó atrasar las ventas de mejoras hasta que saliera la primera cosecha en las parcelaciones”.

#### **4.1.4 ¿Cómo seguir viviendo en las parcelaciones?**

El sobrecosto observado en la construcción se manifiesta también en el funcionamiento diario. Los altos fletes encarecen la traída de los insumos, complican —y a veces imposibilitan— la sacada de los productos al mercado.

En marzo de 1988 cuando la arroba de yuca se vendía en \$250 en la plaza, la idea y vuelta de Ucrania o Normandía hasta la cabecera valía \$500 (sin incluir el costo de las maletas).

Comenta un campesino de Ucrania: “No quisimos meternos en cítricos. Tenemos, pero en pequeña cantidad —con el precio del transporte, no se justifica”. En Normandía, una contrata para vender leche a Oiba, lograda en 1987 se acabó a los dos meses: le daba pérdida al lechero por lo largo del recorrido.

La escogencia de fincas aisladas y mal comunicadas obstaculiza la pronta vinculación de los beneficiarios a la producción mercantil. Lleva más bien a revivir las tendencias al repliegue sobre la economía de subsistencia.

#### **4.1.5 Vivir y sobrevivir pero, ¿en qué condiciones?**

El entorno de las parcelaciones, justamente por ser despoblado, carece de infraestructura básica cuyo establecimiento implica altos costos extra. La falta de recursos, la ausencia de colaboración por parte de la alcaldía, la lentitud para ejecutar lo poco que se presupuesta, y los sobrepagos se juntan para causar agraviosas demoras en conseguir los servicios cuando su necesidad es apremiante.

En el sector de la salud, Ucrania y Normandía sólo conocen “brigadas de consuelo”. El puesto de salud más cercano es el de Virolín (ubicado a 5 Kms de Normandía): con la casi inexistencia del transporte, cuan larga se vuelve esta distancia para los enfermos!

Se tienen que instalar los acueductos —excepto en El Salitre—. La luz es un lujo lejano, sin pronta perspectiva de conexión. Todavía en 1988, Ucrania está sin carretera<sup>19</sup>, cuando Sabaneta ya ha podido verse comunicada.

Tres parcelaciones están situadas lejos de cualquier escuela. A los cuatro años, el problema sigue sin resolver de manera satisfactoria para Ucrania y Normandía.

#### **4.1.6 Conclusiones**

Para empezar, los beneficiarios debían enfrentar un trasplante, con la correspondiente pérdida de su medio de origen, de las infraestructuras fundamentales (casa, acueducto, escuela, carretera). También se deseaba aprovechar la inversión productiva que tenían en sus lotes y encerrados del centro del municipio: rocerías y tierras desbrozadas, frutales, cafetales, pequeños cañaverales caseiros. Ahora, tienen que adecuar tierras nuevas, establecer cultivos cuando se pueda, y esperar la madurez de las inversiones (bastante demoradas con el énfasis ganadero de los proyectos).

El Sindicato de aparceros temía esta situación cuando expresaba el 4 de julio de 1983 sus inquietudes: “esto (el alejamiento) hará que los aparceros ya ubicados en otras fincas (...) tengamos que *emigrar* a ellas y *empezar a construir toda una infraestructura* necesaria para ser explotadas. Esto *retrasará la productividad del proyecto*. Sería mejor *quedar en las fincas* que ahora trabajamos, donde *al menos tenemos nuestras viviendas* aunque son malas y *algunos cultivos de pan-coger* que *que nos permiten sobrevivir* (...) Además, *las fincas* que según ustedes *vamos a poblar no serán productivas sino después de 2 a 5 años de trabajo*” (4-VII-1983, subrayados de los autores).

Paradójicamente, se reproduce a la escala del municipio de Charalá lo que se ha criticado de las acciones del INCORA a nivel nacional. Por no querer tocar en el fondo la tenencia de la tierra, se hacen afectaciones marginales, en terrenos de regular calidad, sin infraestructuras y en fincas baldías, en las cuales todo queda por hacer. Como bien lo dice la carta del Sindicato, los parceleros tiene

---

19. Una carta de los parceleros al Gerente Nacional de Incora insiste: “esta vía es de trascendental importancia para nosotros, por cuanto nos encontramos ‘embotellados’ sin como poder sacar los productos agropecuarios ni poder llevar los materiales para mejorar las viviendas y demás construcciones que debemos adelantar en nuestra Empresa Comunitaria” (23-I-88). El promotor de SEPAS indica que la Alcaldía parece obstaculizar la prestación de servicios para las obras que necesitan las parcelaciones. El cambio de Párroco (de uno favorable a las aspiraciones de los apareceros a otro más bien hostil) ha sido un problema, en el caso de Ucrania: la carretera debería pasar por un predio que pertenece a la parroquia, pero el sacerdote se resiste a su construcción, por considerar que desvaloriza dicha finca.

que “emigrar”, aunque sea dentro de su propio municipio, y *colonizar* tierras nuevas, como generalmente ha sido el caso de los beneficiarios del INCORA<sup>20</sup>.

## 4.2 Evolución de los aspectos productivos de las parcelaciones

Desde un principio, en 1984, las parcelaciones tenían un 80% de integrantes trabajando como socios de empresas comunitarias, y un 20% como individuales\*. Con el transcurso del tiempo, la proporción ha variado y según los listados del INCORA, en 1988, una tercera parte de los beneficiarios actúa por su propia cuenta. La progresión de las adjudicaciones individuales se acelerará probablemente en el futuro próximo. Sea como fuere, durante estos cuatro años han predominado las empresas comunitarias y por lo tanto se les ha prestado mayor atención.

La misma organización inicial aparece en cada parcelación: se hizo una adjudicación en común y proindiviso de la tierra al conjunto de socios. Cada uno recibe un lote de 3 hectáreas para su uso propio (donde ubica su vivienda, sus cultivos de pan-coger y su ganado individual). El resto de la finca se dedica a las actividades colectivas que, fundamentalmente, son ganaderas por varias razones:

- Las características mismas de las haciendas adquiridas y su uso anterior (esto explica porque en los lotes también predomina la ganadería).
- La extensión de las tierras.
- Las planificaciones establecidas por el INCORA.

## 2.1 Evolución de la ganadería

### A. El ganado

Ha sido con algunos problemas, la principal base de la capitalización de las parcelaciones.

---

20. Recuérdese que, dentro de las actividades del INCORA, la extinción de dominio y la titulación de baldíos (esta última generalmente mero reconocimiento legal de situaciones de hecho), predominan sobre la repartición redistributiva. De 1962 a 1982, se entregaron 225.125 títulos sobre 6.534.472 (Machado, 1984). Precisa Machado que se trata de “tierras (...) alejadas de los centros de consumo y con limitantes serios para la producción” parece que estuviera describiendo las fincas de este estudio... Curiosamente el INCORA se propone titular hacia la misma época una finca vecina de Ucrania y Normandía, llamada Argelia, de 440 hectáreas, ex-baldío perteneciente al Ministerio de Obras Públicas, ocupada de hecho desde hace años por unas 25 familias. Son vecinas una titulación y unas parcelaciones redistributivas, en condiciones parecidas de aislamiento y de abandono, pero como punto final de historias sociales muy disímiles.

\* “Individuales”, o sea adjudicatario individual, en contraste con el “socio”, adjudicatario en común y proindiviso.

— Quizás se cometió un error al optar por ganadería de cría. Lo cual si puede justificarse técnicamente, crea muchas dificultades. La principal es que se demora en llegar a madurez (4 ó 5 años) lo que choca con las obligaciones de solvencia a corto plazo que caracterizan los socios. Para evitar las crisis crediticias mal aceptadas, hubiera sido preferible instalar, en una primera fase, una ganadería de engorde de más pronta rentabilidad.

— Simultáneamente se empieza a desarrollar la producción de leche que, a falta de traducirse en ingresos monetarios, al menos contribuyó a mejorar la alimentación de los parceleros.

SEPAS presenta un informe inexacto de la situación cuando escribe (documento 3): “de la leche sacada, a cada familia se le dan de dos a tres litros; el resto se vende o se cuaja. Los dineros de la leche se destinan para necesidades del mismo ganado, el restante se ahorra en una cuenta de ahorro de COOPCENTRAL, para pago de intereses-capital del crédito de ganado”. Sólo El Salitre alcanza a vender, pero al parecer a costa de una reducción en 1 a 2 litros del suministro hecho a las familias-socios.

El aislamiento de Normandía y Ucrania explica el fracaso del intento de transformarlas en hatos lecheros. Las limitaciones de la comercialización acabaron con todos los proyectos: Normandía firmó un contrato de venta de leche a Oiba que no tuvo mayor duración; luego se propuso, como Ucrania, sacar cuajada pero aún esta modalidad se ha suspendido después de cierto tiempo.

Entonces, el objetivo de fundar cuatro fincas ganaderas no tuvo el éxito esperado. Los promotores se equivocaron en varias apreciaciones:

— La introducción de razas insuficientemente rústicas: en Sabaneta un cruce de cebú con macho pardo suizo, en Normandía un ganado normando relativamente puro (regalo de la Fundación Interamericana).

— Un seguimiento institucional insuficiente y una débil participación de los socios no compensan la inexperiencia ganadera de los parceleros. En una Asamblea General Ordinaria de Ucrania (documento 5) se enfatiza el “poco conocimiento en el manejo de la ganadería por parte de la mayoría de los socios, sobre todo inicialmente”. Como la asistencia técnica es poca, según la opinión unánime, el manejo del ganado es deficiente.

— El descuido del ganado (una hoja de visita de Sabaneta indica, en agosto de 1986, que varias vacas se han “enterrado” en zonas pantanosas: su debilidad no les permite liberarse y por falta de atención no se notó oportunamente la pérdida).

— Las proyecciones pecan por falta de realismo. Un informe sin fecha (pero probablemente de 1983) al Dr. Muñoz, Gerente General del INCORA, previa para los parceleros de Charalá: “un mejoramiento paulatino de la producción que permita el establecimiento de agroindustrias relacionadas con la producción de leche”.

Razas inadaptadas, capacitación defectuosa, descuidos de los socios y previsiones irrealistas, se traducen por varios efectos negativos:

— La mortandad del ganado es generalmente alta. Durante el primer año en Sabaneta, superó el 10%.

— No se efectúa un verdadero seguimiento del hato. Aún es difícil precisar el inventario para una fecha determinada. Se presenta cierta confusión a nivel de conteo registrado entre el ganado comprado al principio del asentamiento y las reses donadas por la F.I.A., entre el de la empresa y el de los socios. Todo aquello refleja fallas de funcionamiento y de administración.

— Como consecuencia inmediata de las dos observaciones anteriores surgen los primeros roces con los bancos que “no asumen las pérdidas de ganado” (Documento 4). Una posible solución tendría que elaborar un procedimiento para el establecimiento y la repartición de responsabilidades.

## ***B. Los pastos***

Inexperiencia y descuido explican también los escasos logros en cuanto a los potreros:

— Mal mantenidos, frecuentemente invadidos por helechos (los socios dedicando todo su tiempo a la vivienda y los cultivos de pan-coger, olvidan de macanear), los pastos son muy poco apetecibles y soportan una capacidad de carga muy débil. El sobrepastoreo se generaliza. El estado sanitario del ganado sufre de la consiguiente mala alimentación.

En Sabaneta, en febrero de 1986, es tal la escasez de forraje, (aunque haya transcurrido un año y medio largo desde la entrega del predio), que se arrendó en \$20.000, sesenta días de pastaje en una finca vecina. Como la situación no se pudo mejorar, a finales del año, empezó la venta de los animales: “la situación actual es que no se puede mantener el ganado en la finca y urge venderlo, calculando una pérdida de \$1.800.000”. (Documento 4).

— La utilización de pastos mejorados y de corte sigue demasiado limitada. Según el INCORA, en El Salitre, el king grass (*Pennisetum thypoides*) da un corte de 100 toneladas de materia verde por hectárea cada 60 días. Aunque las indicaciones de producción sugeridas por los técnicos del instituto parezcan

siempre sobreestimadas, este dato realza la importancia que podría significar el aporte de forraje artificial. Su utilización exige un adecuado manejo para evitar los errores registrados en Normandía (donde se perdió por falta de cuidados) o en Sabaneta (donde, según un técnico, una siembra de king grass lleva dos años sin que se le haya sacado el primer corte).

La instalación de pastos mejorados exige ciertos conocimientos, y por lo tanto requiere de una mejor capacitación a los socios.

La decisión de sembrar brachiaria (*Brachiaria* sp.), forraje sensible al sobrepastoreo sólo se justifica con un buen sistema de rotación de potreros y macaneos frecuentes. Varias parcelaciones se han atrasado marcadamente en el cumplimiento de sus compromisos de sembrarlo. Actualmente, en Sabaneta, de cinco hectáreas planificadas sólo hay media hectárea instalada y mal mantenida.

Por cierto, las condiciones reportadas para marzo de 1987 en El Salitre son insostenibles: habían 173 semovientes sobre 55 hectáreas. La empresa debió vender parte del ganado, mientras una adecuada utilización del establo y del pasto de corte hubiere permitido un manejo más provechoso del hato.

### ***C. Las cercas***

En todas las fincas, se han realizado inversiones en cercas y corrales que también sufren del descuido.

En la Asamblea General Ordinaria de Ucrania (documento 5) se constata: "Ultimamente ha habido regular manejo del ganado (...). El ganado se está saliendo para las fincas vecinas porque las cercas están inseguras. Señaló (el fiscal) que (por) la falta de recursos económicos y de interés se están atrasando algunas tareas prioritarias como el refuerzo de cercas, macaneo de potreros, siembra de pastos".

El estado regular de las cercas llevó a pérdidas duraderas o definitivas de algunas reses. En 1986 dos vacas y un toro de Sabaneta quedaron extraviados durante más de dos meses; se recuperaron de pura casualidad en una finca vecina. Se siente la falta de inventario. La rotación entre familias para el cuidado de los animales no dio buenos resultados: si bien es cierto que algunas tomaban en serio su trabajo, otras no lo efectuaban a conciencia. De tal forma que se recurrió en todas las empresas a un coordinar contratado que asumía la responsabilidad del hato.

### ***D. Balance***

En fin, la ganadería ha progresado marcadamente, excepto en el caso de Sabaneta (cuadros 2 y 3). Constituye la principal riqueza de las parcelaciones,

aunque todavía no se traduce por una disponibilidad de dinero y mejoría en el nivel de vida: los socios tienden a subestimar los logros de esta actividad (este punto se precisa al estudiar el problema del crédito). Sin embargo, el avance hubiera podido ser mucho mayor sin tantas fallas de planificación (escogencia de las razas, sobrecarga inicial, asistencia técnica y capacitación deficientes) y sin descuido hacia los animales y los aspectos colectivos de la fincas.

Poco a poco, los campesinos han adquirido experiencia (hoy en día saben manejar las reses, establecer pastos artificiales), y han cambiado bastante su nutrición.

**Cuadro 2**  
**SITUACION EN ENERO DE 1988 EN LAS CUATRO PARCELACIONES**  
**DEL GANADO ADQUIRIDO EN 1985 (Préstamo del Banco Ganadero)**

Características  Parcelación	1985			Enero 1988		
	Número de cabezas	Deuda		Número de cabezas	Deuda	
		Pesos	US\$		Pesos	US\$
El Salitre	82	4.000.000	33.000	41	1.400.000	5.300
Normandía	121	5.300.000	44.000	94	3.900.000	14.900
Sabaneta	73	4.800.000	40.000	—	1.700.000	6.500
Ucrania	67	4.000.000	33.000	54	1.600.000	6.100
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>18.100.000</b>	<b>150.000</b>	<b>189</b>	<b>8.600.000</b>	<b>32.800</b>

(A mediados de 1985, el dólar estadounidense valía aproximadamente 121 pesos colombianos, y en enero de 1988, 264 pesos).

FUENTE: hojas de visita y documentos varios, oficina del INCORA, Charalá.

**Cuadro 3**  
**NUMERO DE CABEZAS EN ENERO 1988 EN CADA EMPRESA**

Origen Parcelación	Préstamos del Banco Ganadero	Donación del Fondo Interamericano	Propio	Total
El Salitre	41	51	20	112
Normandia	94 + 39*	48	15	196
Sabaneta	—	56	7	63
Ucrania	54	35	10	99
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>190</b>	<b>52</b>	<b>470</b>

\* Un nuevo Préstamo del Banco Ganadero permitió la compra de 39 animales de engorde.

FUENTE: hojas de visita, oficina del INCORA, Charalá.

## 2.2 La agricultura

Queda muy claro que, en los cuatro predios, la ganadería se contempla como el producto principal de la explotación colectiva, aunque los funcionarios del

INCORA afirman su intención de ir adecuando poco a poco las tierras a un uso agrícola. Sin embargo, las proyecciones consultadas en los archivos muestran un nivel más bien estable de la superficie que se piensa destinar a los cultivos. Es preocupante observar la discordancia existente entre las aspiraciones de los campesinos y el futuro, tal como lo planea el INCORA.

### **A. Cultivos de pan coger**

Los préstamos de pan coger están en aumento y llegan a superar las necesidades de un simple cultivo de subsistencia. Implican excedentes cuya venta, en el mercado, se debe intentar para cubrir la deuda contraída. Se le da, aunque de manera secundaria, un carácter comercial a la agricultura. Se espera lograr así un mejor empate con las costumbres agrícolas de los parceleros. Sin embargo, varios elementos contradicen esta orientación:

— La prelación que los técnicos le han dado a la ganadería inhibe a los socios, los cuales pierden las ganas de cultivar.

— Las características pedológicas y las condiciones climáticas dificultan la actividad agrícola.

— La distancia al mercado y los problemas del transporte incrementan los costos de producción.

— La planificación introduce como cultivos comerciales productos diferentes a los tradicionales en la zona. Se propone maíz, frijol, yuca y cítricos mientras el mercado de Charalá está fundamentalmente orientado a acopiar y distribuir panela y café.

— La ausencia de redes de comercialización obliga a buscar una salida local para estos productos. Esto le proporciona a los nuevos rubros un futuro poco halagador: el mercado de Charalá sufre desde hace tiempo de situaciones en las cuales los precios se derrumban apenas la oferta supera la escasa demanda.

Comenta uno de El Salitre: “nosotros estamos desilusionados de cultivar ya; no es que no pegue, sino por el precio... Nosotros estamos perdiendo plata”. El caso de los cítricos es revelador: en todas partes se reduce la propuesta a una escala de autoconsumo, debido al escepticismo que despierta la posibilidad de vender las cosechas.

### **B. El café**

Los campesinos no cumplen con los compromisos de siembra contemplados por los préstamos en productos que no les parecen presentar mayores probabilidades en la plaza. Al contrario, afirman su vocación instalando café y caña a pesar de condiciones adversas y de la oposición del INCORA.

Los parceleros sienten una tendencia a desanimarlos para cultivar café. De hecho, las proyecciones no lo mencionan ni siquiera en el caso de El Salitre, donde se encuentran óptimas condiciones ecológicas. Los beneficiarios comparan esta situación con su antigua condición de aparceros, afirmando: “el INCORA (“el terrateniente”) no quería que sus parceleros (“aparceros”) siembren café para no tener que pagarles mejoras por si acaso se fueran a retirar de las fincas”. Lo confirma un socio de Ucrania notoriamente escéptico por lo visto sobre su futuro como ganadero: “el INCORA se opuso al café por ser mejora. No es uno verdaderamente dueño”; sin embargo, frente a la apremiante necesidad de disponer de dinero, el cree que “la esperanza está en las maticas de café”.

### **C. La caña**

Tampoco aparece en las planificaciones del INCORA aunque la panela, que tiene una buena demanda comercial en la plaza de Charalá, sea un producto de primera necesidad para los campesinos. La caña corresponde a lo que mejor saben cultivar los parceleros, ex-aparceros de haciendas paneleras. Sin respetar las consignas, la siembran aún en condiciones climáticas adversas. Como no disponen de trapiche la muelen en términos desfavorables (en compañía o arrendando instalaciones).

## **2.3 La planificación de la producción**

### **A. Una planificación impuesta**

La filosofía de la planificación propuesta se caracteriza por la voluntad de inserción forzosa y acelerada de los parceleros a la economía de mercado. Así se elaboró fundamentalmente un plan ganadero de tipo empresarial, respaldado por créditos.

Las imposiciones se observan también:

- En los aspectos agrícolas con el énfasis puesto en la yuca y los cítricos.
- En los proyectos de especies menores (camuros, conejos, caprinos, gallinas) para el mejoramiento de la alimentación. Nunca se consultó los gustos y deseos de las familias interesadas.
- En una exagerada multiplicación de propuestas. Sería más productivo definir unas pocas metas en función de un objetivo preciso, y luego asegurar su seguimiento y afianzamiento.

El caso de la caña da una clara ilustración. Se puede contraponer la opinión de un socio de El Salitre que refleja claramente los deseos de sus compañeros (“somos cañeros y necesitamos un trapiche comunitario”) y la siguiente afirmación de un funcionario del INCORA, cuya manera de pensar es reveladora de

unos mecanismos que marginan al campesino: “para la caña, sólo sirve El Salitre. Pero no la propusimos, porque los suelos permiten mejor otras producciones”. Al invertir cuatro millones de pesos (en 1985) en reses, mas no en un trapiche, se impuso la ganadería en este predio. Los parceleros no tuvieron la oportunidad de participar en esta decisión.

El presidente de la ACC, Carlos Ancízar afirma con razón: “aunque se diga que el campesino participa, el que decide es el técnico, y se hacen inversiones que no son las mejores. El campesino tiene que hacer lo que le planifiquen no se siente a gusto en el trabajo, y esto incide en la producción”. De su lado los funcionarios del INCORA afirman actuar de acuerdo con su fe en un concepto participativo: “la planificación se debe establecer dialogando con el usuario, porque no se puede imponer. Más aún cuando es fuerte la diferencia cultural”. Pero la yuca se introdujo en una escala antieconómica, aunque, según los mismos funcionarios “desde un principio se veía que la yuca no es rentable a los costos de Charalá”.

### ***B. Una planificación inadecuada***

Se observa también una falta de conocimiento e interés por las características de la economía campesina tradicional, al establecer formas de trabajo, al descartar modalidades de contratación y de asociación normalmente vigentes entre campesinos. Se quiere imponer un salto a la economía empresarial moderna, haciendo caso omiso del funcionamiento de la economía tradicional. Esta, en muchos casos, propone soluciones más prudentes, más acordes a las costumbres, o sea, más aceptables, que brindan mayor posibilidad de éxito. De pronto, no ofrece tasas tan rápidas de crecimiento, pero un desarrollo más seguro (ver el rotundo fracaso de Sabaneta), sin presión o tensiones (ver el malestar generalizado de las empresas comunitarias). Dos casos ilustran este problema:

— El ganado se obtuvo a punta de créditos que generaron en todos los casos, incomprensión, dificultades, malestar (que se refleja en particular en los pagos anticipados, hechos a costa de una repartición de utilidades) y hasta un descalabro en Sabaneta. Como lo sugieren los mismos campesinos, se hubiera podido reducir la deuda, o aún evitarla del todo, tomando en las fincas reses en compañía o al aumento. Actualmente se está presentando espontáneamente en las parcelaciones este tipo de arreglo.

— Las rocerías y las renovaciones de pastos se realizaron con préstamos utilizados para pagar jornales a los mismos integrantes de las empresas comunitarias, urgidos por la falta de dinero. Por cierto, se hizo el trabajo, pero a costa de un aumento en el endeudamiento, y con las limitaciones impuestas por el monto del crédito. Los parceleros presionaban para que se les acepte proceder a macaneos y otras tareas con el tradicional sistema del arrendamiento: un campesino recibe un lote, tumba el monte, siembra maíz, saca los botalones de la

roza y se queda con la cosecha en su totalidad; el dueño pone el alambre y las grapas de la cerca. Así se evita la deuda, se amplía el desmonte y se establecen pastos. Según el INCORA, este tipo de contrato, que reproduce las relaciones desiguales entre terratenientes y desposeídos, no puede tener lugar en sus predios. En la ausencia de una reforma agraria generalizada a todo el país, este argumento pierde peso; no quedan sino los inconvenientes del endeudamiento y de la limitada celeridad con la cual se adelanta la adecuación de las fincas. De hecho, algunas parcelaciones han roto con el tabú: en Normandía, en marzo de 1988, se conocían al menos ocho casos de arrendamiento para establecimiento de potreros. Observan sencillamente los parceleros: “es la forma que siempre se ha usado de sacar potreros”.

Recurrir a estas formas de movilización de recursos permitiría superar en parte el problema de la estrechez de tesorería. Es bastante revelador lo que se lee en el documento 5: el fiscal “señal(a) que (por) falta de recursos económicos y de interés se están atrasando algunas tareas prioritarias como el refuerzo de cercas, macáneo de potreros, siembra de pastos”.

### ***C. Una planificación controvertida***

Las concepciones a veces complementarias, y a veces contradictorias de SEPAS y del INCORA crean cierta confusión. Se oyen muchas críticas de unos a otros. Así un funcionario de la dirección regional opina: “SEPAS colocó a unos muchachos no capacitados que pretendían guiar, pero no podían hacerlo a nivel técnico”. Mientras Ricaurte Becerra afirma: “la coadministración con el INCORA hizo daños. Ellos manejaban recursos (...). A nosotros nos faltaba la experiencia, carecíamos de recursos y sólo manejábamos opiniones”. En estas condiciones, no sorprende el desconcierto expresado por un parcelero: “ambas (instituciones) cumplen funciones importantes —lo que les falta es un acuerdo entre ellas—”. La oposición se dejó sentir cuando SEPAS pregonaba la constitución de una cooperativa de producción, mientras el INCORA recordaba que esta figura jurídica no se podía adoptar, y manifestaba simultáneamente su reticencia para el sistema de empresa comunitaria.

### ***D. Una planificación deficiente***

La planificación impuesta sufre justamente de la ausencia de participación. Un socio de Sabaneta lo confirma, contando sobre la llegada de los cítricos: “trajeron los cítricos a pura mitad del verano. Unos injertos. No se había avisado. No habían hoyos siquiera. Tocó abandonar todo y cavar a la carrera, de manera antitécnica, sin abonos. El verano no les dejó pegar, y no se pudieron regar. De nuevo hay un potrero con un par de palos”.

La mala preparación de la propuesta técnica conlleva los futuros fracasos. Según la hoja de visita del 12 de septiembre de 1985, una de las causas de

mortandad de los cítricos fue la inadecuación de los suelos a las variedades traídas; una buena asesoría agronómica hubiera podido evitarla.

La falta de asistencia técnica se siente:

— Cuando entra en las fincas más ganado de lo que ellas pueden cargar con las desastrosas consecuencias que se analizaron (Sabaneta).

— Cuando se introducen cultivos nuevos como el fríjol por ejemplo Un individual (El Salitre) critica la calidad de la intervención: “la gente del INCORA venía de otras partes. Aquí, toca sembrarlo en febrero, pero vinieron con ideas de épocas de siembra diferentes como se practica en San Gil”.

— Cuando se proyectan producciones suponiendo rendimientos irrealistas. Así se hablan de 10 toneladas de yuca por hectárea, cuando en realidad da dos a tres toneladas, lo que imposibilita cultivarla de manera comercialmente rentable en esta región.

— Cuando las propuestas no se adecuaron a las condiciones objetivas y el nivel técnico de los usuarios. El caso de los cítricos es diciente: no venían con tierra en bolsas de polietileno de conocido manejo, sino con el sistema de raíz descubierta, que nadie había empleado en Charalá. En el mismo sentido se ubica la excesiva fragilidad de algunas de las razas animales introducidas. Igualmente quedaron aniquiladas las crías de conejo Nueva Zelandia, demasiado finas para el contexto.

## 2.4 Conclusiones

Apenas los campesinos se asentaban en tierras nuevas, se enfrentaban con una multiplicación de propuestas. Todas las instituciones quieren aparecerse por las empresas y parcelas individuales para colocar su producto: el Banco Ganadero con sus vacas, el PAN con sus gallinas, el DRI con sus cítricos... Ninguno consideraba las reales necesidades de los “beneficiarios” (o víctimas). Los funcionarios prefieren cumplir con niveles de colocación que brindar un servicio al campesino. El desfase entre el ingenio con el cual las instituciones inventan actividades y los problemas cotidianos reales de los parceleros se ha ahondado cada vez más. De inmediato, las preocupaciones de los parceleros se refieren a:

— La carencia de soluciones para su solvencia a corto plazo. ¿Qué se debe producir para lograr un pronto ingreso monetario?

— La comercialización de los productos. Si la yuca no tiene mercado o si su precio no es remunerativo en las condiciones locales, la propuesta económica resulta equivocada.

Nacen motivos de inquietud en cuanto a la calidad misma de la asistencia técnica prestada que se muestra doblemente deficiente:

— A nivel cuantitativo: los beneficiarios carecían de experiencia en los nuevos renglones productivos (ganadería, lechería, especies menores). Por lo tanto, cada parcelación necesitaba durante varios años, un técnico agropecuario permanente, de buen nivel, con capacidades administrativas y con mucha aptitud al buen entendimiento con los campesinos. Esta solución, por costosa que fuera, hubiera sido preferible al sistema de visita quincenal bajo forma de una reunión a la cual no todos participan.

— A nivel cualitativo, sufre de graves fallas humanas. ¿Cómo explicar de otra manera el que se haya permitido una sobrecarga de ganado en las fincas? ¿Cómo justificar que ciertos funcionarios tratan de manera algo despectiva a los adjudicatarios? Entre banqueros ansiosos de colocar sus créditos y técnicos que se sienten como maestros de escuela dictando una cátedra formal a unos ignorantes, deteniéndose a explicar obviedades, el agricultor parece verdaderamente aplastado.

El colmo de la burocratización se encontró en las oficinas del INCORA donde se planteaba el problema de la venta de los excedentes de la cunicultura (si es que a alguien le gusta la carne de conejo en Charalá), y del diseño de un curso para el aprovechamiento de la piel de los animalitos, cuando ya casi todas las crías habían dejado de existir...

### **4.3 Las dificultades crediticias**

Tanto la adecuación de las fincas como la puesta en marcha de los ambiciosos proyectos de desarrollo ganadero exigían un fuerte aporte de capital inicial. Los ex-aparceros, quienes llegaron “con Dios y las manos”, pero sin disponer de recursos financieros tuvieron que recurrir al crédito para arrancar.

El campesino, parcelero individual o socio de una empresa comunitaria, debe en ambos casos adaptarse a una nueva existencia. Los problemas económicos que le toca manejar son novedosos y complejos: en la hacienda su actividad se desarrollaba con un reducido intercambio monetario. De un día para otro accede a altos niveles de crédito institucional, negocia con los bancos, hace malabarismos con los préstamos y amortizaciones. Para él, la entrada a la finca conlleva la obligación de contraer deudas: para la tierra, para la vivienda, para el ganado, para los cultivos de pan coger, para las especies menores, para los cítricos. Así, en su nuevo ambiente, depende bastante del crédito.

#### **4.3.1 El crédito para la tierra**

Se podría pensar que el crédito fundamental fuera el correspondiente al valor del terreno. Pero ocurre todo lo contrario: es el más importante en volumen,

**Cuadro 4**  
**LOS CREDITOS POR LA TIERRA EN LAS CUATRO PARCELACIONES**  
 (En pesos)

Crédito para la tierra*	Empresa Comunitaria		Individual por adjudicatario (Promedio)
	Total	Por socio	
Parcelación			
El Salitre	10.223.146	1.135.905	776.169
Normandia	8.796.130	977.348	—
Sabaneta	8.756.700	1.250.957	737.283
Ucrania	4.415.799	551.975	385.946
Total	32.191.775	—	
Promedio	—	975.508	

\* A mediados de 1985, un dólar estadounidense equivalía aproximadamente a 121 pesos.

FUENTE: archivo, oficina del INCORA, Charalá.

pero, en los primeros años, va a tener menor incidencia que los de producción. El cuadro 4 muestra la gran variabilidad de las cargas crediticias por concepto de acceso a la tierra asumidas individualmente o por medio de la empresa. Una vez más se refleja el sobrecosto incurrido en la compra de Sabaneta, que recae pesadamente sobre los integrantes de esta parcelación.

El plan de amortización de la deuda, y el sistema de cálculo de los intereses vuelven en realidad liviana la cancelación de este préstamo. Como ilustración de esta afirmación, se presentan los planes de amortización de una empresa comunitaria (La Esperanza de Sabaneta - cuadro 5) y de un individual de El Salitre (cuadro 6).

Se observa que:

— Los intereses sólo empiezan a correr a partir del registro de la resolución de adjudicación: los deudores benefician de otro período de gracia.

— Los dos primeros años son muertos: sólo se cobra un interés del 2% (año vencido) sobre el capital.

— Del tercero al quinceavo año se amortiza la deuda por cuotas que empiezan con una mínima cuantía: apenas 1% sobre el capital (La Esperanza) y 1.2% en el caso del individual. Este reembolso sigue siendo muy reducido hasta la quinta cuota (o sea el séptimo año) en el primer caso, y hasta la séptima cuota (novenno año) en el segundo. Más precisamente, al séptimo año de contraerlo, La Esperanza sólo ha cancelado el 12.6% de su préstamo, y el individual el 21.2% al noveno año. Esto evita que el pago por la tierra pese sobre la situación de

empresas y beneficiarios recién establecidos: se les da así tiempo de consolidar su situación y de evacuar los créditos de instalación de la producción. Se supone justamente que los funcionarios del INCORA encargados de elaborar el plan de amortización determinan las cuotas en función de la llegada a madurez de las inversiones planeadas.

— A pesar del largo plazo durante el cual la mayor parte del capital queda sin cancelar, no se acumulan intereses prohibitivos, por el sistema siguiente de cálculo:

$$I = n \times 4\%$$

donde n representa el número de la cuota.

**Cuadro 5**  
**AMORTIZACION DEL CREDITO DE TIERRA DE LA EMPRESA COMUNITARIA**  
**“LA ESPERANZA”**  
**(En pesos)**

Fecha Vencim.	Cuota del Capital I	Intereses II	Seguro*** III	Pagos I+II+III	Capital (K)	Tasa de Interés (II+III)/K En %
01/09/1988	0	175.134*	0	175.134	8.756.695	2.00
01/09/1989	0	175.134*	0	175.134	8.756.695	2.00
01/09/1990	106.695	4.268**	86.500	197.463	8.756.695	1.04
01/09/1991	100.000	8.000	85.500	193.500	8.650.000	1.08
01/09/1992	200.000	24.000	83.500	307.500	8.550.000	1.29
01/09/1993	300.000	48.000	80.500	428.500	8.350.000	1.54
01/09/1994	400.000	80.000	76.500	556.500	8.050.000	1.94
01/09/1995	900.000	216.000	67.500	1.183.500	7.650.000	3.71
01/09/1996	1.000.000	280.000	57.500	1.337.500	6.750.000	5.00
01/09/1997	1.500.000	480.000	42.500	2.022.500	5.750.000	9.09
01/09/1998	1.200.000	432.000	30.500	1.662.500	4.250.000	10.88
01/09/1999	950.000	380.000	21.000	1.351.000	3.050.000	13.15
01/09/2000	700.000	308.000	14.000	1.022.000	2.100.000	15.33
01/09/2001	700.000	336.000	7.000	1.043.000	1.400.000	24.50
01/09/2002	700.000	364.000	0	1.064.000	700.000	52.00
Total				12.720.231		

\* 2% del capital.

\*\* De 1990 en adelante: 0,04 x (número de la cuota) x (valor de la cuota).

\*\*\* 1% del saldo del capital adeudado.

FUENTE: Archivo, oficina del INCORA, Charalá.

**Cuadro 6**  
**AMORTIZACION DEL CREDITO DE TIERRA DE UN INDIVIDUAL DE LA**  
**PARCELACION "EL SALITRE"**  
**(En pesos)**

Fecha Vencim.	Cuota del Capital I	Intereses* II	Seguro* III	Pagos I+II+III	Capital (K)	Tasa de Interés (II+III)/K En %
01/09/1988	0	13.958	0	13.958	697.902	2.00
01/09/1989	0	13.958	0	13.958	697.902	2.00
01/09/1990	10.902	436	6.870	19.902	697.902	1.15
01/09/1991	10.000	800	6.770	17.570	687.000	1.10
01/09/1992	15.000	1.800	6.620	23.420	677.000	1.24
01/09/1993	20.000	3.200	6.420	29.620	662.000	1.45
01/09/1994	22.000	4.400	6.200	32.600	642.000	1.65
01/09/1995	30.000	7.200	5.900	43.100	620.000	2.11
01/09/1996	40.000	11.200	5.500	56.700	590.000	2.83
01/09/1997	120.000	38.400	4.300	162.700	550.000	7.76
01/09/1998	100.000	36.000	3.300	139.300	430.000	9.14
01/09/1999	90.000	36.000	2.400	128.400	330.000	11.64
01/09/2000	90.000	39.600	1.500	131.100	240.000	17.13
01/09/2001	90.000	43.200	600	133.800	150.000	29.20
01/09/2002	60.000	31.200	0	91.200	60.000	52.00
<b>Total</b>				<b>1.028.329</b>		

\* Con los mismos modos de cálculo que en el Cuadro 5.

FUENTE: Archivo, oficina del INCORA, Charalá.

De esta forma el conjunto del interés y del seguro (1% sobre el saldo) se mantiene, excepto para las dos últimas cuotas, muy por debajo de las actuales tasas en uso en el crédito agropecuario.

— Haciendo el balance global (cuadro 7), las tasas anuales aparecen irrisorias, o más bien negativas si se confrontan con las actuales tasas de inflación nunca inferiores al 20% anual.

**Cuadro 7**  
**CREDITOS PARA LA TIERRA**  
**(En pesos)**

Créditos	Crédito Inicial	Reembolso (en quince años)	Interés %	
			Global	Anual
Situación				
Empresa Comunitaria "La Esperanza"	8.756.965	12.720.231	45.3	2.5
Individual de El Salitre	697.903	1.028.329	47.3	2.6

FUENTE: Cuadros 5 y 6.

Si se confrontan estos casos, típicos del tratamiento que el INCORA le da a los préstamos por concepto de la tierra, a la situación de la Comuna de Payoa, se aprecia un fuerte contraste. Siendo Payoa una manera de reforma agraria hecha por fuera del INCORA, se tuvo que recurrir a crédito de la Caja Agraria con intereses del 17% sobre el capital (18% con el seguro) —que no demoraron en acorrallar la parcelación, cuya producción no podía cubrir tantas cuotas a la vez, de montos tan elevados (tierra, vivienda, agricultura, ganadería— en total \$226.500.000, a cargo de 54 socios). En este sentido, Townsend (1988) puede afirmar que no existe “en Latinoamérica ninguna colonización dirigida exitosamente en la que la gente haya tenido que pagar por la tierra”. Parece justo agregar: “pagar por la tierra” a su *precio de mercado*.

Por cierto, hay buenas razones de propender por una reforma agraria masiva, expropiando el latifundio sin indemnización y dando acceso gratuito a la tierra al campesino desposeído. En Colombia, el INCORA carece de recursos. Al indemnizar los terratenientes, (además a un precio frecuentemente mayor que el vigente) no queda presupuesto sino por unas pocas operaciones redistributivas que no alcanzan a transformar la tenencia a nivel global, ni tampoco a generar los efectos económicos positivos esperados de una modificación del régimen agrario (mayor producción de alimentos, menores precios, dinamización del mercado interno).

La reforma agraria sufre de inmovilidad. Si el principio del pago de la tierra, es un eslabón de la cadena que la tiene maniatada, sería, sin embargo, falso afirmar que, es por parte de los campesinos un obstáculo al desarrollo de las parcelaciones. En realidad, sus modalidades no obstaculizan el despegue económico de los beneficiarios.

#### **4.3.2 El crédito para la vivienda**

En 1984, los que primero se instalaron recibieron créditos de \$90.000 con intereses del 17% (más 1% de seguro). Los años, siguientes se otorgaron préstamos de mayor cuantía (\$140.000 en 1986).

Durante los cuatro primeros años sólo se cobran intereses. El capital se amortiza del quinto al octavo año. Se trata, obviamente, de condiciones menos favorables que las anteriores, pero los cuatro años muertos facilitan el pago.

En las hojas de seguimiento de crédito de vivienda, todos los deudores habían renovado sus préstamos con capitalización de los intereses lo que no tiene nada de extraño: la construcción no es una inversión productiva generadora de los recursos que permitan la cancelación de las obligaciones contraídas.

#### **4.3.3 Los créditos de pan-coger**

Constituyen con los de la ganadería el verdadero meollo del problema crediticio.

### *A. Características:*

— Son créditos individuales aunque los usuarios sean socios de una empresa comunitaria.

— Los primeros \$26.000 por jefe de hogar se distribuyeron en 1985, a dos años con un interés del 18%.

### *B. Problemas:*

— Resultan de difícil cobro. El principal producto sembrado y cosechado fue la yuca en que el mercado de Charalá no puede competir con la que llega muy barata de tierra caliente (de San Vicente de Chucuri). Entonces los precios de venta no compensan los costos de producción. Constata una campesina de Ucrania: “debemos casi todos \$80.000 de crédito para yuca. ¿Pero cómo la llevamos?, ¿cómo la vendemos?”. Las circunstancias climáticas (granizadas) en Normandía, el exceso de humedad y hongos en Sabaneta, sin hablar de las cenizas del Ruiz que cayeron en 1985 sobre la región de Charalá justo cuando florecía el frijol, comprometen los resultados y dificultan los reembolsos.

— Influyen también errores de planificación y sobrevaluaciones de rendimientos.

— La concepción misma del crédito de pan-coger es contradictoria.

¿Cómo financiar con intereses lo que no va a generar ingresos monetarios? El problema fundamental de los adjudicatarios al llegar a fincas sin cultivos en producción era de alimentarse. Pretender que eventuales excedentes podían generar recursos para la cancelación del crédito parece improcedente. Los técnicos hubieran tenido que preconizar siembras suficientes para el autoabastecimiento y entonces sugerir la reducción al mínimo de este préstamo. El primer jefe del INCORA en Charalá afirmó: “desde un principio se veía que la yuca no es rentable, a los costos de allá”, pero si aceptó la idea de este crédito de pancoger. Por cierto, los campesinos no sembraron en una escala excesiva, no imaginaron que alcanzarían a pagar la deuda con los excedentes, pero recibieron los préstamos que se les quería brindar para sobrevivir, para comprar alimentos. Explica un agrónomo del INCORA: “recibieron créditos de producción y los gastaron en la plaza, en vestidos y en médicos. No podían invertir \$70.000 en un cultivo de yuca si no tenían que comer. Se les prestaba para una hectárea y el supervisor de crédito tenía que aguantarse con un cuarto de hectárea, porque los parceleros no tenían otro ingreso que el crédito”.

— No se ofrecía otra alternativa que volverse deudores morosos, como lo analiza un documento de SEPAS (1986): “los cultivos no han producido lo suficiente para el cumplimiento de las obligaciones, pues hemos tenido que gastar en el sostenimiento de nuestras familias”. En una entrevista a varios

individuales de El Salitre, uno expresó su malestar con vigor: “los créditos de pan-coger no se entregaron contra inversiones. Cuando los supervisores venían a revisar las inversiones, lógicamente no estaban hechas, porque necesitábamos la plata para el mercado. Los préstamos se hicieron desde la oficina, sin ver nuestra situación (...). Nos dieron plata para unos fertilizantes, pero quedamos mal porque compramos fue fertilizantes para nosotros (hace el gesto en ingerir comida, en medio de las carcajadas de sus compañeros). No toman en cuenta sino la semilla, el abono, más no el sustento de los que trabajamos”. Por un motivo similar quebró la tienda comunal de Normandía: le quedaba difícil al encargado negarse a fiar las mercancías a sus proveedores, faltaba dinero porque los deudores no podían cancelar su cuenta.

#### **4.3.4 Los créditos para la ganadería**

##### **A. Características:**

— Son los principales créditos de producción.

— Provenían del Fondo Rotatorio del Banco Ganadero (sucursal Socorro) y, en menor proporción del llamado “crédito integral” del INCORA.

— Se han otorgado más que todo a las empresas comunitarias. Del monto de crédito (ver cuadro 2), la gran mayoría (entre 85% y 90%), va a compra de ganado, y el resto (entre 15% y 10%) corresponde a cercas y macaneos.

— Los préstamos del Fondo Rotatorio son favorables tanto por su tasa de interés subsidiada (18%) como por el tipo de escalonamiento o las condiciones de los pagos. El primer año queda libre de todo reembolso porque no se abona ni a intereses ni a capital (por este últimos los primeros cuatro años son muertos). Del quinto al octavo año las amortizaciones se realizan por cuotas de valor creciente. El pago de la deuda permite, en este contexto, que la producción tome fuerza y empiece a generar los ingresos necesarios para su cancelación. El ejemplo de Normandía (cuadro 8) ilustra estos mecanismos. Sin embargo, la progresión en términos de amortización del capital (0, 15, 20, 30 y 35%), se ve modificada al nivel del total por el crecimiento de los intereses (la progresión del total abonado es: 0 - 3,2 - 6,4 - 8,0 - 18,0 - 22,3 - 23,4 - 18,7%). Se nota además, entre el cuarto y el quinto año, un salto bastante brusco (+123%) que contrasta con la regularidad de las alzas registradas en los otros años.

— El “crédito integral” del INCORA, según el tipo de actividad financiada, concede préstamos a cinco, seis u ocho años, generalmente con dos años muertos para el capital e intereses del 18% (+1% de seguro) sobre saldos, o sin plazo muerto pero con cuotas ascendentes, e intereses del 18%.

— Más blandos aún son algunos de los préstamos concedidos a empresas comunitarias, a grupos de mujeres... para los proyectos de desarrollo de especies menores, de cítricos. Por ejemplo, el PAN (Plan de Alimentación y de Nutrición) otorgó en septiembre de 1985 a la empresa La Esperanza, para sembrar 423 cítricos, un crédito de \$54.990 que se amortiza con cuotas crecientes sobre cuatro años y sin intereses.

— Además la donación de la Fundación Interamericana (F.I.A.) alivia el peso de la deuda contraída con el Banco Ganadero. Cada empresa recibió el equivalente de \$1.500.000 hacia finales de 1986, bajo forma de \$1.000.000 en ganado (equivalente a unas 30 novillas de vientre y un reproductor), \$400.000 de equipos (macaneadoras, alambre, establo) y \$100.000 de asistencia técnica. En La Esperanza, que ya se encontraba morosa, la F.I.A. compró 28 reses de la empresa. Este dinero se restó de la deuda con el Banco Ganadero. Luego, la F.I.A. regaló los animales a la Esperanza. En los demás casos, la donación debía permitir un aumento de la producción —y por consiguiente de la capacidad de pagar la deuda— sin incremento en el endeudamiento. No siempre fue del todo exitoso este propósito. En El Salitre, por ejemplo, recibieron ganado sin tener suficientes pastos, lo que se tradujo por una sobrecarga momentánea. En Normandia, la F.I.A. ofreció animales demasiado finos o delicados que sufrieron bajas y enfermedades.

### *B. La diversidad de las situaciones*

Al analizar la actual situación de crédito de las cuatro empresas comunitarias, se aprecian hondas diferencias, reflejando muy bien el estado organizacional y económico de cada una.

Sabaneta, donde la ganadería tuvo muy malos resultados, se revela como el caso más delicado. A principios de 1986, gracias a los aportes de la F.I.A., se decidió reducir la presión de la deuda abonando \$1.270.000 al capital y a los intereses. Luego, vendiendo gran parte del ganado sobreviviente se pagaron otros \$2.668.000 del capital y \$815.615 de los intereses. Aún así, se conserva una deuda de \$1.628.000 con el Banco Ganadero. Como lo expresó un socio: “tendríamos que tener tres años muertos para recuperarnos y poder pagar”. En cuanto al “crédito integral” no se pudo cancelar nada de los varios préstamos conseguidos entre septiembre de 1984 y junio de 1986. Sin embargo, a finales de 1987, el INCORA aceptó conceder otros \$800.000 de créditos nuevos para mejorar la infraestructura ganadera y reestructurar la deuda anterior.

Se aprecia la gran diferencia de trato en caso de cartera morosa entre el Fondo Rotatorio del Banco Ganadero y el crédito integral del INCORA. Las exigencias del primero llevaron a la empresa comunitaria a vender su ganado para aliviar su situación crediticia: no se aceptó la reestructuración de la deuda (la empresa sigue morosa en sus pagos, y no tiene una producción suficiente

**Cuadro 8**  
**EJEMPLO DE AMORTIZACION DE DEUDA AL FONDO ROTATORIO**  
**BANCO GANADERO - INCORA (En pesos)**

**Caso de la Empresa Comunitaria Normandia**  
**Préstamo Total: \$5.280.000**  
**Suscrito 24/I/85 - Gastado de 17-IV al 21-V de 1985**

Año	Fecha	Intereses	Vr. Total Intereses	Amortizac. Capital	Amortizado %	Total Abonado	Abonado %	Capital (Saldos)
1	---	0	0	0	0	0	0	5.280.000
2	24/1/87	40% del 1er. año (380.160)	380.160	0	0	380.160	3.2	5.280.000
3	24/1/88	60% del 1er. año (570.240) 20% del 2º año (190.080)	760.320	0	0	760.320	6.4	5.280.000
4	24/1/89	80% del 2º año (760.320) 20% del 3er. año (190.080)	950.400	0	0	950.400	8.0	5.280.000
5	24/1/90	80% del 3er. año (760.320) 60% del 4º año (570.240)	1.330.560	792.000	15	2.122.560	18.0	4.480.000
6	24/1/91	40% del 4º año (380.160) 100% del 5º año (950.400) 30% del 6º año* (242.352)	1.572.912	1.056.000	20	2.628.912	22.3	3.432.000
7	24/1/92	70% del 6º año* (565.488) 100% del 7º año** (617.760)	1.183.248	1.584.000	30	2.767.248	23.4	1.848.000
8	24/1/93	100% del 8º año*** + 1 mes****	360.360	1,848.000	35	2.208.360	18.7	0
TOTALES			6.537.900	5.280.000	100	11.817.360	100.0	

\* Sobre 4.488.000

\*\* Sobre 3.432.000

\*\*\* Sobre 1.848.000

\*\*\*\* Curiosamiento, no se practicó "menos un mes" el segundo año.

(En Enero de 1985, el dólar equivalía a 113.89 pesos).

FUENTE: Archivo, oficina del INCORA, Charalá.

para respaldar sus obligaciones); al contrario el segundo, tomando en cuenta las dificultades encontradas, ofrece condiciones excepcionalmente blandas.

En Normandía, los socios cumplieron con sus obligaciones con el Banco Ganadero. El aporte del F.I.A. no se restó de la deuda; se trata principalmente de unas reses que efectivamente entraron a la empresa. En cuanto al crédito integral, sólo han pagado intereses. Sin embargo, el INCORA volvió a concederles \$2.145.000 de créditos nuevos a finales de 1987 para infraestructura ganadera y compra de ganado de levante. Parece haber sido estrategia de la empresa cumplir primero con el Banco, a sabiendas de las mayores posibilidades de negociar una reestructuración de la cartera morosa del crédito integral. Actualmente, la empresa enfrenta una crisis aguda que puede conducir a su disolución; el INCORA decidió suspender todo préstamo nuevo.

En Ucrania y El Salitre, las empresas están al día en sus pagos al Fondo Rotatorio; les quedan saldos de \$1.620.000 y \$1.401.500 respectivamente. El aporte de la Fundación Interamericana ha servido para ampliar la inversión. En Ucrania se ha pensado, frente a los problemas surgidos por la solicitud de individualización de dos socios, proceder a una venta de ganado que permita cancelar de una vez el saldo de la deuda. En lo relativo al crédito integral, ambas empresas están al día también. Siguen solicitando este tipo de préstamo: en 1987, Los Vencedores (Ucrania) han recibido \$1.800.000 (entre otros para la compra de reses de levante), y El Salitre \$1.075.000 (principalmente para 10 hectáreas de yuca como cultivo previo a la instalación de pasto brachiaria).

Al hacer el recorrido de las formas de crédito que se presentan en las parcelaciones, no deja uno de impactarse por lo blando de las condiciones, particularmente en el caso del crédito integral del INCORA. Sobra decirlo en el caso de la tierra. Pero también así se ve en los créditos de producción: tasas de interés reales negativas, facilidades de renovación, posibilidad de reestructuración, capitalización de intereses vencidos.

### **3.5 Balance**

A. En los aspectos positivos del balance de las parcelaciones, se debe insistir en primer lugar sobre el trabajo realizado en cuanto a readecuación de tierras abandonadas. Aunque muchos parceleros no lo perciban, se debe reconocer el valor de esta transformación que todavía no se ha traducido en términos de una mayor holgura monetaria para los que la realizaron. Aún en Sabaneta, a pesar del descalabro, no todo está perdido: quedan las inversiones, los pastizales, las cercas y los establos.

Algunos usuarios (tanto individuales como socios) han aceptado entrar en la lógica de una mayor vinculación al mercado, del acelerado ritmo de inversión y de una visión económica con proyección en el futuro. Las reflexiones de una

socia de El Salitre lo confirman: “el trabajo que le estamos metiendo a la empresa comunitaria es diferente al que le metíamos al patrón. Era un trabajo para vivir al día, sin esperanzas para el futuro. Aquí trabajamos para nosotros, tenemos esperanzas, la tierra es nuestra”. Esta reflexión de un parcelero individual muestra también comprensión y aceptación del papel del crédito: “con esfuerzo propio, el progreso de la producción es muy lento”.

Esta transformación se observa en las actitudes de las empresas de Ucrania y de El Salitre. Además de estar al día con todos los pagos continúan solicitando préstamos o sea siguen en su marcha forzada hacia un mayor desarrollo económico. Ven la sumisión a los vencimientos de créditos como un mal menor comparado con su antigua situación de aparceros; subraya un dinámico individual “está uno muchísimo mejor. Antes estaba uno bajo el dominio de otros. Es mejor sólo tener que responder con las entidades bancarias”. Estos usuarios entienden que sólo la producción ganadera permite responder ante la deuda, mientras los otros rubros se consideran mal orientados e incapacitados para generar los recursos de su amortización.

B. En los aspectos negativos se debe reconocer que, aunque cada uno de los créditos considerado separadamente sea blando, las dificultades surgen de su excesiva acumulación, como lo analiza un dirigente cívico de Charalá, Benjamín Pachón: “el problema fue que los saturaron de créditos”. En el mismo sentido un informe del asesor de SEPAS habla en el documento 3 del “endeudamiento acelerado de los grupos”.

Para muchos ha sido delicado adaptarse a la administración de algo tan novedoso como lo pueden ser créditos de cuantías hasta ahora inauditas. Ha sido difícil, correlativamente, pensar en términos de escalas de producción (ganado, siembras) que superan por mucho los niveles del acostumbrado autoconsumo. Un socio de El Salitre precisa: “el crédito fue algo difícil para nosotros porque teníamos poca experiencia de manejar tanto dinero”. Comenta el dirigente campesino, Elías Sanabria: “la gente no estaba acostumbrada a tener plata. Nunca habían lidiado \$100.000”.

En varios de sus aspectos, la planificación de la producción no se acoplaba adecuadamente a lo que la amortización del crédito requería para su cabal cumplimiento.

Varios tipos de préstamos tenían en sí los gérmenes de sus dificultades de reembolso. Tal es el caso, por motivos diferentes, de los créditos de vivienda, de pan-coger, y los relacionados a especies menores y frutales.

— La vivienda, no genera los recursos de su amortización, por no ser una inversión productiva. Es más, el tiempo que los parceleros dedicaron a sus casas disminuyó la posibilidad de atención a la instalación de empresas comunitarias

y de los lotes de pan-coger, ahondando el rezago productivo frente a la progresión crediticia. Es significativo el hecho de que Ucrania tuviera a la vez las construcciones menos acabadas, y los cultivos más desarrollados.

— El crédito de pan-coger se tuvo que desviar en parte de su finalidad para cubrir los gastos de subsistencia. Esto perjudicó desde un principio la posibilidad de reembolsos, y fomentó una actitud poco adecuada a la naturaleza misma del crédito al propiciar el consumo de lo que se hubiera tenido que invertir. En algunos casos, el crédito ha sido interpretado como una dádiva y ha contribuido al desarrollo de una mentalidad dependiente, en unos pocos beneficiarios. Todavía en septiembre de 1986, (documento 3) “existen familias que tienen una honda crisis de subsistencia, hasta el punto que deben pedir limosna para el mercado”.

— Los créditos correspondientes a especies menores y cítricos tampoco generaron las condiciones de su amortización. Bien sea por mortalidad de los animales, bien sea porque los parceleros descuidaron las plantaciones. Un ex-atributario, que se retiró bastante descontento de una finca, comentó con rabia: “estas hijuemadres gallinas que nos metieron, esto fue una deuda marica. Y los cítricos. El INCORA decía que hasta regalados los daba. Cuando la gente firmó, les salió con un pagaré...”.

Una última dificultad surge del desfase existente entre las ambiciones del INCORA y la actitud más prudente y reservada de los parceleros. Por cierto algunos beneficiarios consideran que una acumulación e inversión autosostenidas no permiten un desarrollo satisfactorio. Pero en general se ha sentido que la escala de producción ha sido muy alta y que hay “demasiada ambición” en los proyectos, como lo resalta el socio de una empresa comunitaria donde una entrevista colectiva en El Salitre. Otro parcelero critica la situación en estos términos: “cuando la compra del ganado, decíamos algunos que no se debía meter en tanto de una vez. Pero nos dijeron que el INCORA que ya se había aprobado el crédito. En el INCORA dijeron que las empresas comunitarias se debían acoplar a lo que dijera el INCORA. *Fue un crédito impuesto (...)*”.

Esta misma situación se repite a nivel individual para los créditos de pan-coger. Varios usuarios se quejaron de haberse visto aconsejar siembras demasiado extensas: “antes, nunca había sacado un préstamo. Por mucho sembraba media hectárea, y nunca tenía problemas”.

A nivel general se puede considerar que se manifiesta de manera demasiado brusca e impositiva el deseo del INCORA de cambiar las mentalidades y de generar excedentes, por medio de saltos cualitativos en la escala de producción, en el grado de vinculación al mercado y en la tasa de acumulación. El crédito se percibe como el arma por la cual el INCORA logra imponer su voluntad.

#### 4.4 Conclusiones

Se observa una gran diversidad en las situaciones en cada una de las parcelaciones. Algunas fincas están mejor dotadas que otras en cuanto a sus aptitudes naturales, para que prosperen los proyectos asignados. Los individuos y las empresas comunitarias han respondido de maneras diferentes a los retos de la producción. Algunos han aceptado los sacrificios —cuyo significado profundo se analizará a continuación— implicados por el avance económico; otros no han tomado el giro de su condición anterior de aparcerero a su nueva situación. Otra diferencia se encuentra en circunstancias externas a las de las fincas: parte de los parceleros conservaron su encerrado cuya producción les asegura una mayor solvencia.

Pero más allá de la heterogeneidad de las situaciones técnicas, el futuro de la experiencia charaleña se ve obstaculizado por un profundo malentendido. Existe en el desarrollo del programa de reforma agraria una contradicción entre las expectativas de los beneficiarios y los proyectos del INCORA. Los campesinos ven la reforma como una exigencia de democracia, de justicia social. Este sentimiento se ve reforzado por el tipo de selección de los adjudicatarios: se escogieron los que participaron en las luchas agrarias, o sea los que empezaban a tener una conciencia política. Sin embargo, se deben acoplar a las metas del INCORA. Pero el Instituto no considera la reforma agraria como una herramienta de transformación de la tenencia de la tierra y de la sociedad en general. Estima que debe fomentar el surgimiento de nuevos campesinos de mentalidad empresarial, preocupados por la expansión de su producción y por su vinculación al mercado. Para lograr este fin, la planificación del uso de las fincas, definió la ganadería como principal producto comercial. Todos los proyectos se prepararon sin consultar los individuos y comunidades implicados: se imponen las metas y la escala de producción. Puesto que los beneficiarios no están en condiciones de sufragarlas, se les proporciona créditos para conseguir los objetivos definidos. Se observa entonces un verdadero salto cualitativo de acumulación, sustentado en su magnitud por las planificaciones del INCORA e impuesto por los préstamos.

Frente a este autoritarismo, algunos adjudicatarios desarrollan actitudes hostiles del INCORA, a las empresas comunitarias y un rechazo frente al endeudamiento. En este contexto, tanto la desviación del crédito como la morosidad se pueden interpretar como formas de resistencia. Algunos parceleros prefieren salir de las fincas, y considerar que la reforma agraria tal como se lleva a cabo es un engaño. Dice un ex-beneficiario: “nos meten unos préstamos a la carrera. Hay que trabajar como uno quiere, en tierra propia de verdad, sin que se impongan préstamos, sin que se nos diga lo que debemos hacer”.

La implementación de la reforma agraria en Charalá no se realizó en las mejores condiciones. Las 60 familias “privilegiadas” se enfrentaron, desde el

mismo inicio del programa, a dificultades que, muchas veces, acabaron con el entusiasmo nacido en la lucha por la tierra. Y si se necesitaba valor para trasladarse a tierras generalmente lejanas e inhóspitas, para transformarse de agricultor a ganadero, para contraer cuantiosas deudas.

El resultado, a nivel humano, de estos primeros cuatro años, es bastante variado. Una minoría sigue animosa. Muchos se han desalentado: algunos se retiraron de las parcelaciones; otros se replegaron sobre formas de economía de subsistencia, con escasos excedentes y subutilización de la tierra. Los más dinámicos han entrado en el ciclo préstamo-amortización-nuevos préstamos; otros adoptaron una actitud de rechazo hacia nuevos créditos, y hacen amargas reflexiones sobre la situación:

— Un individual de El Salitre se queja de los técnicos del INCORA que “no toman en cuenta sino la semilla, el abono, más no el sustento de los que trabajamos”.

— Un socio de la empresa comunitaria de la misma parcelación, protesta también: “aquí trabajamos muy duro y la plata no se ve. Antes iba a trabajar donde el rico a ganar el jornal. Ahora en la empresa, con tantísimo trabajo que hay, se ve uno alcanzado de dinero para el sustento de la familia. El trabajo es más duro que antes. Y a percibir poco”.

— En Sabaneta un parcelero, resume la decepción general: “no tenemos ni tendremos derecho de nada. Este ganado será siempre del Banco Ganadero”. Pero esta equivocado: a pesar de las marcas que lo señalan como del Banco, el ganado está en realidad en gran parte de la empresa comunitaria. Para numerosos usuarios, ha sido muy poco pedagógico el contacto con el crédito y la producción mercantil, por falta de concertación y de participación en la planificación de las fincas.

Este desengaño se acompaña de una marcada desconfianza hacia los técnicos. Un individual de El Salitre les acusa: “el 50% de los créditos ha sido por errores de los técnicos. La gente se encartó con cultivos que no dieron, o que no tuvo mercado, o a muy malos precios como la yuca”.

Las reacciones frente a los problemas crediticios se vuelven también fuente de discordia entre los mismos socios, entre los antiguos compañeros de lucha. En estas condiciones, los cotidianos problemas relacionales sólo podían agudizar una crisis económica ya bastante delicada.

## **5. PROBLEMAS SOCIALES Y HUMANOS**

Los parceleros se encuentran desengañados por una reforma agraria que no cumple con las expectativas generadas por sus largas luchas; además, deben

enfrentar delicadas situaciones técnicas y financieras sin preparación alguna y sin verdadero apoyo. Por lo tanto, pierden entusiasmo, fe y energía. Terminan peleando entre sí, poniendo en peligro la presente experiencia, y perjudicando futuros proyectos de reforma.

## **5.1 Los problemas**

Al analizar la génesis y luego la implementación de la reforma agraria en Charalá, se entiende porqué surgieron tantas dificultades. La legislación y las entidades implicadas (INCORA-SEPAS) no se dieron suficientemente cuenta de que los beneficiarios carecían de una adecuada preparación a su nueva condición de propietarios. No tiene, pues, nada de extraño que la responsabilidad compartida, la organización participativa del trabajo hayan causado serios problemas en las parcelaciones.

### **5.1.1 Falta de preparación**

Se observa a tres niveles:

#### *— La vida comunitaria*

SEPAS impulsó el establecimiento de “una organización socio-económica diferente” cuyo bosquejo más idealizado se encuentra en el proyecto de “aldeas campesinas” que se describe en una carta al candidato Belisario Betancur en 1982. Para los dirigentes de la Pastoral Social, el INCORA fomenta la crisis al impulsar la modalidad de empresa comunitaria cuando hubiera sido más adecuado establecer un sistema de tipo cooperativo. Pero, aunque varios campesinos interrogados aducieron el mismo motivo para justificar los fracasos, ninguno pudo explicar en que se diferencian los dos sistemas.

Como lo analizaba el INCORA en 1977 hay “arraigo (de los posibles beneficiarios) a la explotación individual”. (INCORA 1977) En documento 4 SEPAS lamenta que “no hayan dado más preparación para vivir en comunidad”. De hecho ni siquiera se intentó superar el individualismo por una capacitación previa, pero ¿qué formación puede pretender cambiar un rasgo cultural tan enraizado en las mentalidades? Lejos de sentirse partícipe del proyecto comunitario, el beneficiario se percibe a sí mismo como obrero de la empresa, no piensa actuar como socio activo y responsable. El anhela “trabajar como uno quiere, en tierra propia”. El padre Ramón González hace un balance acertado: “es muy difícil cambiar de la cultura patronal a la cultura comunitaria. El campesino quiere un trozo de tierra para ser el patrón”.

#### *— La capacitación*

Era imprescindible para que los campesinos pasen de la agricultura a la ganadería. Un funcionario del INCORA indicó: “se pensó, para no perder tiempo, que la capacitación se haría paralelamente”. Lo que los partidarios de la educación

activa llaman “aprender haciendo” pero lo grave es que el “haciendo” significó en este caso haciendo deudas, haciendo pérdidas.

La asistencia técnica no pudo compensar a esta carencia, debido a su deficiente cantidad (visitas quincenales) y calidad (demasiado magistral y distante). Las escasas y deficientes tentativas de capacitación chocaron con la falta de interés y la débil asistencia de los campesinos.

#### — *La administración*

Los parceleros no estaban preparados para administrar las fincas, porque, retomando las palabras de Ricaurte Becerra “habían sido administrados por otros. Pasar de esto a una etapa de empresario colectivo es difícil”. Sin embargo, tampoco hubo capacitación administrativa. También les tocó a los directivos de las empresas “aprender haciendo”, con el apoyo local de los funcionarios del INCORA y de los promotores de la Pastoral Social.

#### **5.1.2. La organización del trabajo**

No sólo se trata de organizar actividades nuevas (en particular la ganadería) en condiciones novedosas (la empresa comunitaria), sino además se debe satisfacer las necesidades de cada uno (principalmente en cuanto a dinero) respetando los aportes\* (y aquí juega el problema de la diferencia en la composición de las familias participantes).

Para los parceleros recién instalados, todas las ocupaciones están llenas de incógnitas:

— Cuidado cotidiano del ganado: ellos tienen que ordeñar, distribuir la leche, repartir las reses en los potreros, suministrar sal y pasto de corte, aplicar drogas, asear el establo... Al principio estas tareas se turnaban entre los socios: a cada familia, le correspondía una semana de dedicación al ganado.

Pero este sistema entró en crisis porque la carga se hacía muy diferente según el tipo de familia a que incumbía el trabajo. La dedicación y el sentido de responsabilidad variaba demasiado. Así lo explica un ex-socio de Sabaneta. “Cada familia cuidaba una semana el ganado del Banco por turnos. Uno lo hacía a conciencia, pero otros descuidaban. Yo no me iba hasta que no apareciera todo el ganado. Otros no. Una vez, unos salieron el sábado, diciendo que una vaca no aparecía. Yo la busqué, y ví que hacía días había muerto cuando me tocó el turno”.

El compartir la responsabilidad habiendo generado la irresponsabilidad. Se optó por contratar un ganadero o coordinador.

---

\* La palabra “aportes” se entiende siempre como aportes *de trabajo*.

— Actividades de inversión y mantenimiento: se necesita construir los establos, corrales, mangas, arreglar las cercas, macanear, rozar, establecer y sembrar los pastos artificiales.

— Explotación de cultivos comunitarios: al lado de la ganadería, se desarrolla una reducida proporción de cultivos comunitarios. Según el “informe de funcionamiento” de 1986 “sólo existe un lote de cítricos en El Salitre y lotes de pastos de corte en El Salitre y en Sabaneta”. Observando en El Salitre una roza con quema y para sembrar maíz, en la cual participaban unos doce socios y un arador contratado, con gañán y pareja de bueyes, (se trata más bien de una actividad relacionada a la ganadería, porque el objetivo final del cultivo era sacar un potrero de bracharia) se sintió la fuerza que hubiera podido tener el ideal comunitario si tantos obstáculos, objetivos y subjetivos, no lo hubieran maltratado.

— Trabajos de administración: cada empresa funciona con un presidente, un tesorero y un fiscal. Pero estas responsabilidades se valoran poco. Dice un socio de El Salitre “Aquí entre los mismos compañeros no nos reconocemos el trabajo que hacemos. Por ejemplo, hay directivos, pero su trabajo no es reconocido; todo el mundo comenta, los critica”.

Para realizar estas múltiples tareas, cada socio debe dedicar dos días de la semana a la empresa comunitaria; pero esta repartición no demora en entrar en crisis por la desigualdad de los aportes. En 1986 (documento 5) se diagnostica el mal: “revisado los aportes, encontramos hondas diferencias, las cuales son tema de debate en algunas empresas por parte de los socios” porque existen socios que tienen bajos aportes”. Otro informe (documento 3) indica en el caso de Normandía “la falta de asistencia al trabajo por algunos socios”.

Los archivos del INCORA en Charalá brindan una abundante información sobre el desigual cumplimiento con las tareas colectivas. Ya en marzo de 1985, los aportes de los socios a sus empresas sólo alcanzan para el conjunto de las parcelaciones el 76% de la meta, (la tasa varía de 84% en Sabaneta a 63% en Ucrania). De los 44 socios, ninguno cumple a cabalidad con sus obligaciones, como se puede apreciar en el cuadro 9.

En Ucrania se observa un caso extremo: un socio no hizo ningún aporte a su empresa.

Otro ejemplo de esta situación aparece en un balance de los aportes de los socios de El Salitre entre el 15 de marzo y el 17 de junio de 1984. Durante estas 13 semanas, los doce socios deberían haber aportado 312 días (son dos días por semana y por socio). Sin embargo, en total se trabajaron 247 jornales (o sea el 79% de la norma). El que más laboró aportó 38 jornales (o sea 3 días por

**Cuadro 9**  
**PARTICIPACION CAMPESINA EN EL TRABAJO COMUNITARIO**

Tasa Porcentual de participación (T)	Número de Parceleros	
	N	%
$T \leq 30$	3	7
$30 < T \leq 65$	8	18
$65 < T \leq 85$	16	36
$85 < T \leq 95$	17	39

FUENTE: Documento "Evaluación cuantitativa de los parceleros" s.f. Archivo, oficina del INCORA, Charalá.

semana). Tomando su caso como modelo de dedicación (índice 100), los campesinos se reparten como se indica en el cuadro 10.

Obviamente este tipo de situación no podía durar. Aunque los sistemas de remuneración favorezcan más a los que más trabajan, se iba generando, a través de aportes tan desiguales, malestares y resentimientos disgregadores de la comunidad. Los socios se vigilan con desconfianza. Muchas reuniones se reducen a hoscos conteos de jornales en medio de una agresividad generalizada. Un exsocio de El Salitre indica que surgió "una dificultad en aceptar los problemas de los demás, que alguno no haya podido ir a trabajar tal día". Un parcelero de Ucrania agrega que "ayer uno de los socios no estaba. Entonces nadie salió a trabajar. Pero lo que pasó fue que él había ido a Charalá a buscar sal y droga para el ganado. Pero, porque no estaba, nadie quiso ir a trabajar".

**Cuadro 10**  
**TASA DE PARTICIPACION A LOS TRABAJOS COMUNITARIOS EN EL SALITRE**

Tasa de Participación (T) En porcentaje)	Número de Socios	
	N	%
$T \leq 25$	2	17
$25 < T \leq 50$	4	33
$50 < T \leq 75$	1	8
$75 < T \leq 100$	5	42

FUENTE: archivo, oficina del INCORA, Charalá.

Con este ambiente, la labor comunitaria ha ido decayendo por dos motivos: el primero se relaciona con el retroceso de las empresas y el desarrollo de las individualizaciones; el segundo con una participación cada vez más débil en el

trabajo colectivo, de tal manera que los reglamentos tuvieron que reducir el aporte obligatorio de dos días por semana a uno sólo.

Las observaciones anotadas en las hojas de visita del INCORA marcan hitos de esta clara decadencia:

18-XI-87, Sabaneta: “se nota desorganización en cuanto se refiere a los trabajos de la empresa”.

Principios de 1988, Ucrania: “no hay casi trabajo en comunidad”.

Entonces, se tuvo que recurrir a la multiplicación de las tareas contratadas para suplir las necesidades de las empresas.

Las causas más profundas del descuido con el trabajo colectivo tiene su origen en la escogencia misma de la modalidad comunitaria de explotación. Se impuso en el contexto del entusiasmo de la victoria y del ambiente de coacción moral creado por SEPAS. Al reducirse los efectos de este ambiente, los socios se quedaban con las dificultades materiales y su aspiración tradicional a la pequeña propiedad individual. No se logró crear un apego y un cariño para la empresa comunitaria.

Otros factores se agregaron que impidieron el desarrollo deseado.

— La imposición ya comentada, de la ganadería a una población de agricultores, fue decisiva en alejar los parceleros que tenían hasta miedo de las reses y que prefirieron cuidar sus lotes de pan-coger.

— La situación mal definida de la familia de los socios y la necesidad de ingresos monetarios crearon otros malentendidos que se analizan en seguida.

### **5.1.3. La familia del socio**

Las familias de los socios presentan una considerable heterogeneidad de composición. Se encuentran:

- Solteros.
- Parejas con niños jóvenes.
- Parejas con hijos adolescentes o adultos, o sea en capacidad de trabajar.
- Parejas sin hijos (bien sea porque no tienen hijos, o porque emigraron o salieron a formar otro hogar).

Una primera fuente de conflictos se relaciona justamente con las diferencias de edad (les rinde más el trabajo a los jóvenes) y de estado físico, en particular de salud.

Pero los roces más graves radican en la desigualdad, en términos de disponibilidad de fuerza de trabajo, derivada de la composición de las familias. Para las que constan de varios adultos no se hace difícil el aporte de jornales a la empresa. Surge el problema cuando un socio sólo dispone de sus propias manos y tiene varios dependientes que o pueden laborar: él descuida la parcela de pancoger y dispone de menos tiempo para salir a jornalear, actividades que se hacen tan importantes por la falta de ingresos inmediatos. En el documento 5 se comenta al respecto; “el aporte de dos días semanalmente a la empresa causa trastornos económicos a la familia”. Explica uno de El Salitre: “estoy solo para trabajar, con cinco hijos todos pequeños”; y uno de Ucrania: “uno al ir solo, aporta un solo jornal y el otro al ir con cuatro hijos, aporta de una vez cinco jornales”. Cuando existían turnos para cuidar el ganado, la tarea se hacía liviana cuando la familia era numerosa, y pesada cuando le tocaba a una de pocas adultos, que debía suspender cualquier actividad individual durante una semana entera.

Estas diferencias se vuelven la base de un malestar y de una desigualdad económica, que acentúa por la relación demasiado imprecisa entre los parceleros y la empresa comunitaria.

A. La empresa se percibe como ajena: el socio se siente obrero de una entidad que tiene al INCORA como patrono en última instancia.

Además, los beneficiarios no tienen la impresión de disponer de una verdadera propiedad sobre la tierra debido a:

- La misma figura jurídica de la atribución “colectiva y proindiviso”.
- La falta de seguridad: por motivos de edad o de salud el socio puede verse liquidado.
- Por las muchas limitantes y directrices impuestas por el INCORA (las planificaciones, la oposición a la siembra del café o la reprobación de sacar potreros por contratos), contradicen el sentimiento de libre uso que el campesino considera con razón como característico de la verdadera propiedad. Más de una vez se oyó en las entrevistas “no es uno verdaderamente dueño”<sup>21</sup>.
- El hecho que la casa o el café se considerarían mejoras en caso de salida, como si fuera encerrado de viviente.

---

21. Esto no quita que algunas limitaciones a la propiedad puedan tener su justificación: por ejemplo, evitando que alguna gente pretenda asentarse, pero no para trabajar, sino con el fin de volver a vender la tierra, haciendo una operación de tipo especulativo.

— El status de la familia, sin vínculo legal con la empresa: el único socio es el jefe de hogar. Los demás se ven marginados de la toma de decisiones: “a las asambleas generales asisten los sólo socios, sin participar la familia como tal. Los socios delegan en ocasiones a sus esposas o un hijo”. (Documento 3).

Al malestar es tal que algunos parceleros consideran que el INCORA les niega la posibilidad de hacerse dueños de la tierra; “nos entretienen con créditos para que nunca seamos capaces de pagar la tierra”, dijo con ira uno de Ucrania.

B. La empresa no brinda la misma protección social que la propiedad individual.

Entre los campesinos, la preocupación por la enfermedad y la vejez tiene un lugar importante, aunque no siempre explícito debido a las muchas inquietudes que genera la supervivencia diaria. Las principales protecciones, las brindan los hijos y, en menor medida, el valor de la tierra. Ser propietario es esencial. Los vivientes sufren mucho de la inseguridad resultante de una tenencia precaria<sup>22</sup>. La capacidad del agricultor para retener a su lado en su vejez a uno o varios hijos depende de la superficie disponible para que la nueva generación se anime a instalarse.

El tipo de tenencia ofrecido por la empresa comunitaria no responde a las esperanzas de los campesinos. Una liquidación de los aportes y de las mejoras no se ven como el equivalente de la venta de una propiedad. No se percibe con suficiente claridad que el hijo tenga una verdadera prelación en la sucesión. No se sabe tampoco cual sería la solución en el caso de que varios hijos se quisieran quedar: el tamaño de las atribuciones no da para la segunda generación, la reglamentación no ha previsto esta posibilidad. Además los lotes, al dividirse, sólo producirían un minifundio que el INCORA no permitiría.

A todos estos motivos se agrega la falta de empleo retribuido para los jóvenes, en las empresas comunitarias. De ahí la amargura que expresa uno de Ucrania “la presencia de los hijos es la única seguridad de los papás; y se van!”.

C. La empresa no asegura todas las necesidades de la familia que por lo tanto, concentra sus esfuerzos en la parcela de pan-coger o en la búsqueda de trabajo asalariado.

La idea fundamental (la parcelación como eje de la empresa y las parcelas de pan-coger como aspecto complementario de autoabastecimiento familiar) no se aplica por ahora. En la mente de los socios, la labor colectiva se ve como un obstáculo para obtener el sustento cotidiano; entonces se reduce el trabajo en la

---

22. Ver en el caso concreto de Charalá, lo que analizamos de esta situación en Raymond (1986b).

empresa a un día por semana, y así surgen los subcontratos. Un ex-socio de El Salitre comenta: “la gente cuida primero lo de uno, luego ven si pudieron ir al trabajo comunitario o no”. Este repliegue sobre lo individual se manifiesta también por la persistencia en cultivar los encerrados.

La urgente necesidad de ingresos monetarios, que la empresa justamente no brinda, lleva a una mayoría de socios a ir a jornalear en otras fincas de la región.

En el caso de las parcelaciones más aisladas (Ucrania y Normandía), la misma parcela de pan-coger puede estar descuidada: como no hay casi fuentes cercanas de trabajo, los campesinos se mueven hasta el centro del municipio donde la caña genera mucho empleo, y por supuesto abandonan durante varios días seguidos sus lotes en detrimento de su adecuada atención.

#### **5.1.4. La necesidad de ingresos monetarios**

En la empresa, todos los esfuerzos se centran en amortizar una inversión a largo plazo. La empresa exige mucho trabajo, pero no genera ingresos monetarios. La producción se destina a la deuda.

Al principio, no se remuneraban los jornales que los socios dedicaban a labores comunitarias. Pocos socios adoptaban una visión de largo plazo que haría soportable este sacrificio. Muchos discreparon del no pago, y más que todo las familias con hijos en edad de trabajar. En el campo una finca, de tamaño suficiente, se considera como fuente de trabajo para todos los integrantes. La ausencia de salario produjo una desmotivación de los campesinos y un alejamiento del resto de la mano de obra familiar. Relata uno de Ucrania “nuestros hijos ni se acercan a trabajar en la empresa, porque ganan más harto fuera. Al principio hubo debates para que se paguen sueldos. Entonces se acordó pagar un sueldo. Pero un sueldo menor a los hijos, aunque trabajen más”. Otro comenta “mi muchacho trabajó un mes; le pagaron \$10.000. Es la hora que no le han pagado esa plata, y se fue rabioso para San Antonio”<sup>23</sup>. Un individual de El Salitre opina “a nuestros hijos no se les ofrecía alternativa en la empresa comunitaria, y se fueron”. Un ex-socio individualizado de Ucrania contó que sus dos hijos, ambos pagando servicio militar, pusieron una condición para volver con sus padres al salir: que ellos renunciaran a la empresa comunitaria. El análisis de la situación en Ucrania (documento 5) indica: “hay familias que tienen hijos que no trabajan en la parcela, ni en la empresa principalmente por falta de remuneración.

La forma adoptada de explotación colectiva se reveló menos ágil que la economía familiar campesina para regular el recurso laboral. Por cierto, en lo

---

23. Es decir que emigró a Venezuela a buscar trabajo.

tradicional, los hijos y las esposas son trabajadores sin remuneración, mientras la empresa colectiva plantea el problema del valor de sus aportes laborales. También, el sistema tradicional conduce en forma soterrada a la exclusión de los hijos que abandonan calladamente la tierra. Estas leyes se aceptan, se toleran, con sumisión. El contraste, luego de las esperanzas despertadas por la reforma agraria, se vive de manera conflictual la ausencia de suficiente ocupación en la parcela de pan-coger y la falta de interés de la empresa por esta mano de obra. Las reacciones parecen bien complejas: el mismo socio es reticente a dedicar demasiado tiempo a la parcelación. Si lo hace, se vuelve causa de malestar: las familias con muchos hijos adultos, reciben ingresos mientras las otras se sienten perjudicadas al no poder beneficiarse de esta remuneración. Un socio de Ucrania alude de la siguiente manera a las dificultades encontradas: “se hizo un programa para integrar a los muchachos al trabajo, pero no se pudo llevar a cabo”. Surge de nuevo, el problema de las desigualdades degeneradoras de envidias, se hace atractiva la situación de los parceleros individuales: todos tienen presente el alcance de la siguiente observación de uno de Sabaneta: “tengo doce hijos, y estos hijos me van a ayudar a mí. Como individual me siento muy bien”.

Pronto la situación se volvió crítica. Paradójicamente, las empresas comunitarias, que pretendían ser el eje del mejoramiento del nivel de vida de los socios, resultaron con escasez de mano de obra. Tuvieron que adoptar varios tipos de soluciones, aunque no correspondieran a las opciones originales del movimiento:

— Remunerar los aportes y reducir así el malestar generado por la desigualdad entre los socios. En Los Vencedores, se decidió a mediados de 1987: “teniendo en cuenta la situación económica de las familias (...) se (subsidiará) la mitad del aporte de los dos días”. (Documento 5). Todavía no se ha generalizado este tipo de evolución, pero los préstamos que algunas empresas hacen a sus socios van en el mismo sentido.

— Acudir al uso de mano de obra externa. La negativa de la mayoría de los hijos para jornalear en la empresa, y la misma reticencia de los socios hacen que “con los sólo aportes es imposible atender los trabajos que se necesitan adelantar en la empresa” (Documento 5). Para el segundo semestre de 1987, Ucrania estima necesitar 962 jornales, de los cuales 234 son aportes de los socios (o sea, para 8 socios, menos de un día por semana). Se necesita contratar —luego financiar— otros 728 jornales, bajo dos modalidades principales:

— El enganche de un ganadero, para el cuidado diario de los animales: “teniendo en cuenta la regular administración del ganado y el descontrol en la mencionada rotación de las familias en su manejo, la empresa debería colocar un obrero de tiempo completo” y se precisa que este ganadero “preferiblemente debe ser un socio”. Para ponerle un cariz de esperanza comunitaria a la decisión,

se agrega: "la asamblea recomienda que (esta propuesta) no se tome como medida definitiva y que aún el cargo sea rotado cada tres meses". (Documento 5). Esta opción se generaliza a las cuatro parcelaciones.

— La contratación de obreros para realizar determinadas tareas como el establecimiento y mantenimiento de potreros. En los archivos abundan ejemplos relativos a esta evolución que, en un primer tiempo, se considera como la manera de superar las desigualdades en la calidad de los aportes: "se ha optado por los contratos por cuanto los socios exigen igualdad en la capacidad de trabajo y por la existencia de socios jóvenes, adultos y viejos. El trabajo realizado por menores y mujeres es poco aceptado", indica el Documento 3.

Como a las familias poco les gusta laborar en la empresa, son cada vez más extraños los que reciben los contratos. En Normandía, se establecen pastos en arrendamiento. En Ucrania, solicitan un crédito de \$300.000 a SEPAS para macanear los potreros con asalariados. El INCORA considera mal esa manera de operar por la cual no ofrece ningún préstamo. Según el Instituto, el proceso de decadencia paulatina de las empresas comunitarias conduce a situaciones antitécnicas a sus propósitos. La ley 135 de 1961 indica claramente en su artículo 121: "en las empresas comunitarias se entiende que el trabajo de explotación agropecuaria será ejecutado por sus socios. Cuando las necesidades de la explotación lo exijan, las empresas comunitarias podrán encontrar los servicios que sean necesarios". La contratación no puede volverse la norma, mientras los socios ya no velan por su empresa.

Sin embargo, el INCORA no debe olvidar nunca sus responsabilidades: esta evolución se debe en parte a la exagerada ambición de las planificaciones, la falta de gradualismo en la escala de producción, la carencia de respuesta a la necesidad inmediata de dinero.

¡Qué paradoja! Mientras las familias se quejan de las escasas oportunidades de trabajo y cuando anhelan que "exista trabajo no sólo para los socios, sino para nuestros hijos y mujeres"<sup>24</sup>, las labores de la empresa comunitaria se contratan por fuera, con el subsiguiente aumento de peso de la deuda que esto implica.

Se desarrollan un egoísmo cada vez más acentuado, un individualismo que corroe la empresa y la lleva a su disolución.

### **5.1.5. La convivencia**

Vivir juntos, cuando se presentan tantas diferencias entre los miembros de una misma comunidad, parece un verdadero desafío. Las inevitables desigualdades

---

24. Según la misma Asamblea General de Los Vencedores que proponen contratar casi todo el trabajo por fuera de la empresa.

naturales que se acaban de exponer se transforman en motivos de roces. Dista mucho el sueño de la realidad. Los líderes que tanto lucharon juntos se enfrentan duramente entre sí una vez instalados en una misma parcelación. La búsqueda del liderazgo (cada uno desea protagonizar la toma de decisiones) justifica los conflictos. Ucrania sufre más de estos malentendimientos como lo nota un funcionario del INCORA: “en Ucrania, todos quieren mandar. Todos se quieren individualizar. Ya no hay trabajo en comunidad”.

Las dificultades diarias de subsistencia son tan grandes que las tensiones, insoportables, se revelan en una cantidad de problemas cotidianos que turban la convivencia:

- Manifestaciones de machismo alterando las relaciones entre los sexos.
- Alcoholismo que hace estragos. Un socio de Sabaneta se queja: “unos son muy problemáticos con el guarapo”. A tal punto que una nota del jefe de oficina del INCORA (19 de mayo de 1987) dictamina: “no se tendrá en cuenta decisiones de junta donde los miembros presentan síntomas de embriaguez”.
- Falta generalizada de tolerancia: todos se ponen quisquillosos con todos.
- Irrespeto a los lotes de pan-coger: se deja el ganado pastar en ellos (Normandía), o se ignoran los linderos como en Ucrania donde se debe “deslindar claramente los pan-cogeres entre Anselmo Martínez y José Ancízar Millán y Facundo Flórez y Gregorio Sanabria”. (Documento 5).
- Indelicadez y graves errores de comportamiento: un memorando del INCORA (13 de abril de 1984) denuncia un responsable del sindicato quien quiere lograr el traslado de un socio de una parcelación a otra para así reubicar a un familiar en el sitio que mejor le conviene.
- Sospechas generalizadas: se llega al extremo de acusar socios de una parcelación por robo del ganado de su propia empresa.
- Rechazo a los parceleros nuevos provenientes de otras regiones de Santander, sin tener las mismas referencias locales, sin conocer la historia de las luchas charaleñas.

El malentendimiento se instala. Cualquier toma de decisión implica interminables discusiones y múltiples reuniones. Aunque por lo normal sólo se convoca una reunión al mes, muchos socios viven “saturados de reuniones”: sus quejas reflejan más su falta de interés que una exagerada frecuencia de las asambleas, precisa uno de El Salitre: “hay veces que la asamblea dura un día o medio día. Además hay reuniones extraordinarias. Van así uno, dos o tres días en el mes. Hemos quemado mucho tiempo en reuniones”. Una socia de Ucrania

agrega: “nuestro tiempo es limitado. Tengo cuatro hijos. Algo puede pasar mientras está uno fuera de la casa. Se pueden robar una gallina”.

Para los directivos se instala una situación compleja. De un lado, no tienen suficiente experiencia y capacitación para desempeñarse adecuadamente. De otro lado, se ven blanco de muchas críticas destructivas que dejan huellas duraderas, y les quitan las ganas de seguir con las responsabilidades. Se sienten muy solos para actuar. Descuidan la parcela y a veces el bienestar de la familia: poco a poco, los socios más dinámicos —los que aceptan cargos directivos— se niegan a administrar y se disgustan con la empresa misma, frecuentemente después de una fase en la cual se dedicaron apasionadamente a su tarea. De manera significativa, cuando se reúne la asamblea de septiembre de 1987 de los Vencedores se lee el informe de las cuentas de mayo, porque “las cuentas a la fecha no están actualizadas” (Documento 5), mientras el tesorero debe hacer un corte mensual.

Intentan aplicar las decisiones, pero se enfrentan a la resistencia pasiva de los socios que supuestamente las propusieron y adoptaron. Indica el documento 5: “el señor presidente se refirió a la irresponsabilidad de los socios en las últimas labores de la empresa” y agrega: “existe un alto conocimiento del reglamento por la mayor parte de las familias socias. Su aplicación ha sido muy superficial. Se ve como algo que oprime o castiga. Algunos tratan de ignorar o violar los reglamentos”. Se pregunta un socio de Ucrania: “¿será que sin tener un patrón a la pata no se puede?”.

No es raro que una evaluación de 1986 subraye: “algunas reuniones terminan en problemas interpersonales” (Documento 3), o que la “comisión de relaciones interfamiliares” de Los Vencedores se queje de que haya “poca comunicación y diálogo entre familias; chismografía y críticas destructivas; bajo nivel de ayuda entre familias” (Documento 5).

Se generaliza entre los parceleros la dificultad de vivir, decidir y trabajar juntos. Se puede justificar por los rasgos culturales que no se pueden transformar a corto plazo, pero también por las pésimas condiciones que se brindaron. Hubiera sido quizás más fácil superar los problemas interpersonales en las “aldeas campesinas”. Pero cuando al inicio del programa, se hacinaron las familias en las casas de hacienda, de El Salitre y de Sabaneta; cuando se colocó a los campesinos en lugares apartados, inhóspitos e incommunicados, cuando se hizo caso omiso de los problemas de liquidez a corto plazo —se creaban las condiciones para que cunda el malestar y se multipliquen las tensiones interpersonales<sup>25</sup>.

---

25. También se observa un caso de tensiones entre parcelaciones, igualmente producto de la escasez de recursos: se presentó un conflicto relativo a la ubicación de una nueva escuela entre Ucrania y Normandía, mientras lo lógico hubiera sido dotar cada parcelación de una escuela.

Con mucho atino un socio de Normandía observa: “ocurre que una pareja no se entienda. Cómo será con 8 ó 10 parceleros traídos de varias partes”.

### **5.1.6. Conclusiones**

La empresa comunitaria se vuelve un peso. Un proyecto nacido de un impulso idealista desembocó en todo lo opuesto a sus metas:

— La parcelación no se transformó en fuente de trabajo para los socios. Salen a emplearse mientras su empresa engancha asalariados.

— La generosidad y la solidaridad, características del movimiento a sus inicios, se alteran: no se “aceptan los problemas de los demás”. Muchos sólo se preocupan por saber si quedaron perjudicados porque “al vecino le rindió menos”. La mezquindad se une a la crueldad en la lucha por la vida.

— El individualismo y el egoísmo llevaron la delantera. Se traducen por el descuido de lo colectivo y el repliegue sobre la parcela. Se nota “egoísmo e hipocresía por parte de algunos socios. Cada uno busca salvarse” (Documento 5). Surgieron la envidia, la competencia, la incomprensión, la amargura. Haciendo la misma constatación un promotor de la Pastoral Social comentó desilusionado: “nosotros queríamos algo más comunitario, donde cada uno aportaría según sus posibilidades”. Se desarrolla una nueva paradoja: la vida comunitaria fracasa por falta de un centro de decisión bien definido, o sea de un patrón. El documento 3 da un análisis bien claro cuando subraya que se llegó a “descubrir la necesidad de que les hace falta un patrón (a los socios)”. En una entrevista, un promotor de SEPAS opinó en el mismo sentido: “se les debía haber nombrado un patrón”.

Ricaurte Becerra analiza el problema así: “este campesino está acostumbrado a que le digan lo que tiene que hacer. No conviene dejarlo sin autoridad. No es que yo sea autoritario. Pero les hizo falta una educación para la libertad”.

Por ciertas que parezcan ser estas observaciones, las verdaderas razones tienen sus raíces en la misma imposición de la forma de asociación. No puede haber una dirección colectiva, autogestionaria, sin un proceso que la hiciera surgir de las necesidades y de la cultura de los interesados.

Si los problemas técnicos y económicos dejaron prever esta evolución (el sistema de explotación escogido no era el más apropiado), las dificultades humanas precipitaron la crisis. Un diagnóstico realizado por SEPAS (Documento 2) es un verdadero grito de desesperación, y un amargo reconocimiento del fracaso: “en ocasiones se ha visto algunas crisis internas en el funcionamiento de las empresas debido al egoísmo, poca solidaridad entre socios, incomprensión, desconfianza mutua, autoritarismo, causando incumplimiento gene-

ral en los trabajos programados, desinterés por el adelanto de la empresa y baja actividad organizativa”.

## 5.2. Crisis y salidas

Muchos parceleros no se han amañado en las fincas: unos por no acostumbrarse a las condiciones naturales adversas y el aislamiento, otros por rechazar la modalidad colectiva de explotación o no soportar más las tensiones y conflictos.

Sacando las consecuencias, por dolorosas que fueran, de una situación estimada desesperada, algunos decidieron bien retirarse del todo, bien seguir pero cambiando su status a adjudicatario individual. Estas resoluciones generaron nuevos conflictos y crearon resentimientos duraderos. En El Salitre, la individualización de cinco de los socios más jóvenes disparó una crisis honda y violenta que se analiza por aparte debido a su especial relevancia.

### 5.2.1. Retiros de las parcelaciones

Aunque sea un poco difícil, dentro de las imprecisiones de las varias listas existentes<sup>26</sup>, establecer los movimientos reales de entrada y salida de beneficiarios, el cuadro 11 lo intenta.

**Cuadro 11**  
**EVOLUCION DE LA OCUPACION DE LOS CUPOS**  
**EN LAS 4 PARCELACIONES ENTRE 1984 Y 1988**

Cupos Fincas	Oferta 1984	Ocupación 1984		BENEFICIARIOS				Ocupación 1988	
		N	%	Constantes		Renuncian.	Nuevos	N	%
				N	%	1984-1987			
El Salitre	18	18	100	10	56	9	7	17	94
Normandía	13	13	100	5	38	10	4	9	69
Sabaneta	15	12	80	8	67	4	5	13	87
Ucrania	15	12	80	10	83	2	3	13	87
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>90</b>	<b>33</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>52</b>	<b>85</b>

FUENTE: archivo, oficina del INCORA, Charalá.

26. No sabemos a ciencia cierta si algunos adjudicatarios al principio hicieron más que aceptar el cupo, ir a ver a la finca, y renunciar...

Globalmente, el número de cupos ocupados se ha mantenido relativamente estable entre 1984 y 1988. La ligera disminución observada no debe ocultar una marcada movilidad y situaciones algo heterogéneas.

— Desde el principio del asentamiento, se manifiesta cierta desconfianza: seis cupos quedan desocupados, cuando son muchos los apareceros afiliados al sindicato, ansiosos de acceder a un pedazo de terreno. Los campesinos no adhieren con entusiasmo al proceso de reforma tal como se propone.

— Normandía menos atrae a los candidatos. Si 1984, todos sus cupos se encontraban asignados, en 1988, cuatro están libres.

— Un estudio más detallado muestra bastante movilidad. De los 55 primeros beneficiarios, 25 han renunciado a finales de 1987. Las difíciles condiciones tanto naturales como sociales de las fincas explican estas deserciones. Pero otro motivo puede hallarse en la inadecuada dimensión de las unidades familiares propuestas. Una carta (23 de febrero de 1986) del asesor de SEPAS al presidente de la ACC, lo sugiere: “los cupos que existían en parte postularon nuevos candidatos y los otros se abolieron por cuanto se creyó, y así se venía demostrando en Sabaneta y Normandía, que la unidad familiar había quedado insuficiente”.

Las justificaciones propuestas para esta inestabilidad demuestran una vez más el grado de incompreensión alcanzada en las relaciones entre campesinos y promotores institucionales. Una mayoría de técnicos del INCORA no acepta el carácter preponderante de los factores objetivos y da un peso demasiado alto a las deficientes calidades humanas de los beneficiarios: atribuye los fracasos a la falta de selección por los canales reglamentarios y a los rasgos culturales de los aparceros del Charalá. Es muy significativo de esta actitud el comentario de un funcionario importante de la dirección regional: “el campesino no encontró en lo que se le dio<sup>27</sup> lo que estaba esperando. Sufrió una especie de decepción. Pensó que le iban a solucionar todos sus problemas. Le damos los medios para que él los solucione, con su esfuerzo y trabajo”.

En realidad, lejos de ser los hijos consentidos de un gobierno agrarista, los parceleros han sido maltratados por la reforma agraria. Los que abandonaron las parcelaciones, salieron con mucha tristeza, una vez quebrado el sueño de vivir y trabajar libres en las haciendas paneleras donde sus antepasados fueron siervos. Se van tan pobres como entraron, o más aún, por poco que hayan invertido sus mejoras en algún cultivo nuevo que el granizo, el Ruiz o la lluvia se llevó. Lamenta un ex-socio de Normandía: “así que estábamos mal y de ahí

---

27. Olvidándose este señor que los aparceros obtuvieron la tierra por sus luchas, y que a los beneficiarios no se les dio nada, sino créditos.

salimos requetepeor. Lo único que no perdimos fue el hogar (...), vendí la casa, y así pagué mis deudas. Pero perdí todo lo que trabajé”.

El cuadro 11 se queda incompleto: no toma en cuenta los varios parceleros que manifiestan deseos de retirarse y que, por motivos parceleros que manifiestan deseos de retirarse y que, por motivos diversos, no lo han realizado todavía:

— La ausencia de compensación para el duro trabajo de instalación de las fincas.

— La casi imposibilidad de recuperar su aporte. “Un compañero se quiere ir, y ya pasó la carta. Pero no hay plata para hacerle la liquidación”. Un socio de Normandía afirma: “todos se irían si no fuera porque no pueden salir, no hay como pagar mejoras”.

— Los problemas de repartición del ganado como lo observan los de Ucrania o de Sabaneta: “ya hay crías nacidas. Los que nos queremos individualizar no tenemos parte, cuando trabajamos este ganado. Al individualizarse, perdemos el derecho”, o “salí y dejé ochenta y dos jornales sin cancelar. También salí sin ganado”.

Entonces para varios parceleros, la reforma agraria, lejos de haber sido una liberación, se ha vuelto una atadura indeseada, difícil de franquear.

## **5.2.2. Individualizaciones e individuales**

### *A. Las etapas del proceso*

Ya en 1984, el principio de explotación comunitaria de las parcelas recuperadas sufrió algunas excepciones. En El Salitre, cinco vivientes de la finca recibieron tierra alrededor de su encerrado. En Ucrania, fueron agrupados cinco campesinos que no quisieron amoldarse a la propuesta de trabajar comunitariamente. Dos fincas (Normandía y Sabaneta) se quedaron en asignación en común y proindiviso. Pero vale la pena recalcar que los motivos por los cuales la gente aceptó este tipo de explotación no fueron siempre las que los promotores hubieran querido escuchar:

— Varias personas lo aceptaron por falta de alternativas.

— Un adjudicatario de Normandía se quedó como socio por no recibir una parcela lejos de la carretera; en el fondo, siguió con sus ganas de ser individual.

— La esposa de un socio de Ucrania confiesa: “vivíamos en una finca vecina de Ucrania, pedimos una parcela; como no se llenaron los cupos con los del sindicato, nos recibieron. Queríamos individual, pero como ya no había sino un cupo comunitario, tocó comunitario: pero como había mucha crítica de cómo trabajaba mi marido, pedimos individualización”.

Los que entran así, a falta de mejor solución, son elementos disgregadores de las empresas. Los foráneos, que no vivieron los procesos de las luchas y del entusiasmo colectivo inicial, lideraron las solicitudes del individualización en Sabaneta.

En 1986, revientan las reivindicaciones:

— En febrero, cinco socios del Salitre piden su salida de la empresa.

— En julio, cinco de Sabaneta mandan una carta a INCORA, SEPAS, El Común, y al “Sindicato de Trabajadores de Charalá” (sic). escribiendo: “nosotros los aparceros (sic) llevando más de dos (2) años en esta comunidad, en vez de haber ganancias, lo único que ha habido son pérdidas cuantiosas y en vista de tales problemas les solicitamos el favor de la individualización de las parcelas, para así tener un mejor futuro para nuestros hijos, ya que en esta forma con la que estamos no estamos capacitados de pagar el ganado y mucho menos las tierras; ya en forma individual, podremos cumplir con los pagos y tener un mejor futuro para nuestros hijos con las perspectivas de trabajo”.

En 1987, el proceso de confirma. Durante el primer trimestre, los ex-socios de Sabaneta y de El Salitre reciben sus lotes propios. En Ucrania, los conflictos de liderazgo aislan a un dirigente que entonces empieza su proceso de retiro de Los Vencedores. Su ejemplo hizo escuela: poco después, se manifiesta un deseo generalizado de individualizarse.

A principios de 1988, siete de los nueve socios de Normandía parecían a punto de abandonar la vida colectiva. Se contempla proceder a una venta masiva de ganado para que la salida se pueda operar sin arrastrar con la deuda.

### *B. Actividades y problemas*

— La ganadería se afianzó como tenencia individual dentro de la empresa, donde cada socio podía dejar hasta tres cabezas de ganado propio en las tierras comunitarias (sin mencionar los animales que les cabían en sus lotes de panger). En un censo realizado en El Salitre (marzo 1987) se observa una ligera sobrecarga con 32 reses propias por nueve socios (o sea 3,5 reses por socio), un poco más del tope permitido.

— Los campesinos que se individualizan le dan mayor énfasis a la actividad agrícola, pero conservan la ganadería a la cual se acostumbraron. Se desarrollan siembras de café y de cultivos (tomates, fríjol) con miras a la comercialización de excedentes.

— Las perspectivas de sacar (por fin!) provecho de la parcela, animan a la familia: la mano de obra ya no hace falta y cada miembro participa. Al pensar en

términos de menor endeudamiento y de pronto rendimiento (fríjol y ganado de ceba, por ejemplo), al lado de inversiones a más largo (café y ganado de cría), la situación se equilibra y alivia. Los individuos se encuentran rápidamente más holgados. El ambiente cambia: al zanjarse los conflictos, disminuyen notablemente las tensiones en las fincas, en beneficio de la armonía general. Un campesino individualizado de Sabaneta constata: “nos saludamos, pero sin disgustos. Estamos individualizados de terrenos, no de amistades”.

Por cierto, no desaparecen todos los problemas. Al salir, los parceleros tienen que luchar para conseguir la extensión de tierra que les corresponde.

Hay, generalmente, inconformidad en cuanto a la superficie del lote adjudicado. Un individual de El Salitre se queja: “ocho hectáreas no es suficiente tierra (...) lo que el gobierno creó fue más bien un minifundio”. Agrega: “lo que hacen con estas empresas comunitarias es meter más gente en más poca tierra”. Una carta (26 de noviembre de 1986) de los socios de la Esperanza al director regional del INCORA va en el mismo sentido; pide que “se adelante un nuevo estudio sobre la finca y se revise la cantidad superficiaria de la Unidad Agrícola Familiar, ya que consideramos que no es suficiente la determinada”. Como el predio se encuentra en su mayor parte en común y en proindiviso, ellos quieren que no se adjudiquen los cupos vacantes, o al menos que no se llenen “hasta tanto la productividad de la finca permita un despegue de las actuales familias”. Se dio satisfacción parcial a esta solicitud: entre 1984 y 1988, el número de cupos determinados por el INCORA en Sabaneta se reduce de 15 a 13.

Este reclamos no tiene nada de nuevo: en 1977 una evaluación del ICA-OEA-INCORA criticaba las empresas comunitarias por: “el tamaño demasiado pequeño de los asentamientos que no permite niveles de capitalización social que abran la posibilidad de adquirir bienes de capital y emprender obras de infraestructura productiva”. (Liboreiro y otro, 1977).

### **5.2.3. Reacciones de los promotores**

#### **A. SEPAS**

La Pastoral Social se ha mostrado muy desconcertada por el derrumbe final de sus proyectos asociativos. Tenía la voluntad de controlar los procesos que se desarrollaban en Charalá. Interpreta las individualizaciones como una pérdida de control, y una reducción de su capacidad de movilización de los parceleros, ahora aislados cada uno en su finca propia.

Sus primeras evaluaciones revelan su decepción. El documento 4 sugiere que estas individualizaciones se deberían a la acción más eficiente del INCORA y de otros grupos socio-políticos: “los que quieren individualizarse están siendo promovidos por agentes extraños (...). Parece que (el INCORA) estuviera apoyando la individualización”.

SEPAS no acepta hacer una autocrítica. Lucha hasta el último momento, en contra de las individualizaciones. Ejerce una fuerte presión sobre los campesinos:

— *A nivel económico:* las ayudas, según se deja entender, se destinan a los que se quedan en el marco del sistema comunitario. Tal sería el caso del aporte de ganado de la F.I.A. Los individuales se quejan, ven como “negativo que (SEPAS) ayude más a los comunitarios y descuide a los parceleros individuales. Es necesario integrarlos a todos” (Documento 4).

— *A nivel del acceso a la tierra.* Según la palabra misma de un promotor de SEPAS, en el conflicto de El Salitre, la intención era “que salgan los que quieran salir de la empresa comunitaria pero liquidados, y reemplazados por otros cinco socios”. Fue la ACC que al parecer convenció a SEPAS de mostrarse más conciliadora.

— *A nivel ideológico y moral:* los primeros en individualizarse son el blanco de críticas bastante fuertes que los tacha, hasta de subversivos.

La situación de SEPAS se complica con el ganado de la F.I.A., destinado a empresas comunitarias cuya base iba mermando y que corrían peligro de desaparecer (de inmediato en el caso de Normandía, y a mediano plazo en cuanto a las demás parcelaciones).

En este contexto, se observa una evolución de las reacciones de SEPAS a la situación charaleña:

— Al principio se muestra optimista sobre la resolución de las contradicciones: “las empresas comunitarias están culminando su etapa de consolidación especialmente en el aspecto productivo: con algunos tropiezos referentes al entendimiento humano que en ningún momento son tan alarmantes como para frenar el desarrollo de las comunidades (...). Una vez superadas (las) diferencias, se trabaja con dedicación y se olvidan las experiencias negativas” (Documento 2).

— Al mismo tiempo, actúa con una rigidez muy inadecuada en el tratamiento de la crisis surgida en El Salitre, donde quería mandar a la calle al grupo de los cinco. Luego, frente a sus dificultades y a la poca acogida de las metas comunitarias se aleja: los parceleros sienten cierto desengaño. Un expresidente del sindicato confió “SEPAS nos abandonó por completo, Ramón y Ricaurte no han vuelto a Charalá. A Polidoro\* no se le cree ya... hubo un convenio entre

---

\* Polidór Guaitero, asesor de SEPAS en Charalá.

SEPAS y el INCORA: el INCORA pone la plata, la técnica y SEPAS la parte social. Pero ambas partes han mentido y a la postre ha cumplido más el INCORA que SEPAS". En una carta a Carlos Ancizar (23-II-1986), un promotor de SEPAS habla, refiriéndose a su organización de "una imagen tendiendo a mala".

— Por último, se nota una tendencia a hacer un balance autocrítico de lo acontecido. El padre Ramón González confiesa: "ha sido una experiencia que nos enseñó que es muy difícil cambiar de la cultura patronal a la cultura comunitaria. El campesino quiere un trozo de tierra para ser el patrón. Ha hecho luchas comunitarias, pero quiere ser otro patrón, pequeño, pero patrón".

## **B. EL INCORA**

EL INCORA tiene una amplia experiencia en cuanto a las dificultades y los conflictos consecutivos a los procesos de reforma. No se sorprendió, ni se afectó tanto del aparente fracaso de la experiencia charaleña. Además, al contrario de SEPAS, no tenía un vínculo afectivo con los campesinos y siempre evaluó la situación a un nivel meramente técnico.

### **5.2.4. El conflicto de El Salitre**

El caso de las individualizaciones de El Salitre merece especial reflexión. Por un lado, porque el grupo de jóvenes que se retiró afirmaba hacerlo por discrepar del tipo de funcionamiento de la empresa y pretendía volver a constituir, sin imposiciones, un estilo comunitario propio. Del otro lado, el conflicto por su alcance e intensidad tendrá seguramente profundas repercusiones sobre futuras luchas agrarias, al menos en la región.

#### **A. Las causas generales y particulares**

Los factores objetivos que tienden a disgregar las empresas entran a jugar en El Salitre con sus matices particulares:

— La imposición de la modalidad de explotación: un joven del "grupo de los cinco" dice: "se cambiaron de la idea de conformar una cooperativa a la de crear una empresa colectiva porque así lo decidió el INCORA y el Común tuvo que aceptar, y nosotros sin voz frente a esto. Que si no aceptábamos el cambio, no nos prestaban plata. Luego fue la cuestión de los estatutos (...). Imponían una serie de cosas ya hechas, y nosotros no participábamos (...). Se tomaba una decisión; y Ricaurte y el INCORA nos imponían otra. Como no estábamos de acuerdo con esto, nos empezaron a ver mal".

— Las desigualdades entre los socios. Los más jóvenes, mantienen una familia compuesta generalmente por niños de corta edad. Al atender la empresa, se ven alcanzados de tiempo para cuidar la parcela de pan-coger, y acosados en cuanto a alimentación. Como son dinámicos, aceptan funciones

directivas que empeoran más aún su situación. En 1985, uno de ellos casi se sale para volver a trabajar de panadero en el pueblo por falta de recursos; un préstamo de SEPAS le permitió mantenerse en la empresa a pesar de esta coyuntura personal muy difícil.

— La multiplicación de las tiranteces y malos entendimientos que empiezan a manifestarse bajo forma de roces entre socios. Se acentúan cada vez más porque tienen motivos profundos que no se pueden superar. Las tensiones llegan a un tal punto que se imposibilita una solución interna amigable.

— La falta de madurez: no hubo realmente paciencia frente a las inevitables dificultades. Un socio critica a uno de los jóvenes porque “lideró la decisión de entrar a la empresa colectiva, y luego lideró la decisión de los cinco de salir”. Lo recalca también una carta (3-XII-1986), escrita por la empresa en la época de conciliación entre los dos grupos: “esta situación de la que todos somos responsables, sin que ustedes puedan descartarse ya que tenían las mayores responsabilidades como directivos”.

Pero si la crisis estalla en El Salitre, no es sólo por las razones anteriores que esta empresa comparte con las otras. El conflicto tiene además motivos específicos para desarrollarse aquí:

— La existencia de un grupo que presenta una especial cohesión. Se trata de gente de la misma edad con capacidad de liderazgo: tienen entonces especial adhesión en contra de las imposiciones<sup>28</sup>.

— Las repercusiones de otra crisis que estalló entre ERA y el Hogar Juvenil Campesino y que se acabó con el traslado a El Salitre de un taller de tejidos de algodón que funcionaba en el HJC. “Varios (de los jóvenes del proyecto ERA) resolvimos echar para la vereda El Salitre, y seguir allí con el trabajo de lienzo. Así mismo brindamos solidaridad a los compañeros que tenían un conflicto con SEPAS e INCORA, por no dejarlos libres de explotar la tierra según su voluntad y según sus prácticas”<sup>29</sup>.

— El voluntarismo del grupo se percibe como una actitud de rebeldía frente a la autoridad. Los jóvenes no temen a nadie como lo refleja claramente la declaración siguiente: “y venía Ancizar con un famoso discurso de convenci-

---

28. Varios de estos jóvenes habían estudiado juntos en el proyecto Educación Rural Apropiable (ERA0 del Hogar Juvenil Campesino (HJC). Este proyecto, financiado por una organización no gubernamental belga, tenía una filosofía crítica y autogestionaria.

29. Raymond y Bayona, 1987. En el apéndice de este trabajo se encuentra una comunicación de un grupo que estuvo trabajando en revivir la tradición regional del lienzo, y que radicó su taller junto a las casas de sus compañeros, que vivían en El Salitre.

miento, de una o más horas, y luego a alzar la mano. No dejaban hablar. Tocaba cortar el discurso para poder hablar. Además, como SEPAS es la Iglesia, es un pecado ir a contradecir a un cura o a una persona de ellos. Esto es como contradecir a mi Dios, y se va al infierno por esto. Tenían pues toda una maquinaria para convencer”.

— La pronta politización del debate: el Comité Cívico de Charalá, marcadamente de izquierda, apoya al grupo de El Salitre, reformula y sistematiza sus críticas al funcionamiento de las empresas, a SEPAS y al ACC. Se empieza entonces una fase de mayor polarización de las posiciones. Carlos Ancizar constata: “surgió un grupito alrededor de un compañero de la Caja Agraria que lo critica todo. Son de buena fe, pero cultivan el inmediateísmo y el odio. Dividió la gente y la puso a pelear entre sí. Muchos de los actuales problemas del sindicato y de las empresas viene de ahí. La gente cree que las cosas pueden cambiar de un día para otro. Despierta la gente a una conciencia de la injusticia, pero más inducido por el odio que por un análisis responsable del mal funcionamiento de la sociedad”. Miguel Fajardo, sociólogo de SEPAS, aprueba: “los jóvenes del Salitre querían la cosa fuera más rápida. Esto llevó a la división de la empresa. Pero son muchachos buenos, influenciados por la orientación un poquito más radical de un muchacho de Charalá, y que recibieron apoyo de una ONG\* belga”.

Según el Documento 4, Ricaurte Becerra estima: “los disidentes (...) dieron la espalda al Común, (y) están siendo asesorados por grupos que quieren dividir”.

— La ejemplaridad: tuvo mayores proporciones por ser la primera expresión (y una expresión con componentes políticos) de las fuerzas disgregativas actuando en las empresas comunitarias. En el fondo, debajo del ropaje algo radical —que asustó a SEPAS y a las autoridades— apareció una tendencia a la independencia política y al individualismo rural, que se iba pronto a generalizar. Ni El Común, ni SEPAS supieron analizarla.

### *B. El conflicto se agudiza*

Muy pronto las posiciones de los grupos en contienda se revelan irreconciliables y se agudizó el conflicto.

El “grupo de los cinco” (en realidad, cuatro jóvenes y el padre de uno de ellos) pidió la individualización.

Viéndose retados, SEPAS y el Común decidieron no aceptarla. Contraatacan exigiendo la expulsión de los “disidentes”. La contraofensiva de SEPAS y la resistencia de los cinco duran gran parte del año 1986:

---

\* Organización no gubernamental.

— El 4 de febrero, el Sindicato de Aparceros manda una carta a la empresa de El Salitre para definir la línea de conducta: “la empresa comunitaria debe continuar con igual número de socios y área de extensión, es decir no apoyamos ningún tipo de individualización en el momento”.

— El 19 de marzo, los 9 integrantes de la empresa, que quieren seguir en proindiviso, exponen al Gerente Regional del INCORA “no aceptarlos (a los cinco) en la empresa comunitaria” y afirman: “no dejamos individualizar un metro de tierra más de la asignada a la empresa comunitaria”. El Acta 01 de 1986 de la empresa precisa: una socia “fue enfática en la posición firme de las nueve familias: no permitir la individualización de la finca El Salitre, pero tampoco están dispuestos a admitirlos en la empresa, deben irse”.

— Al principio de septiembre, el problema parece sin solución. Una reunión en el Hogar Juvenil Campesino lo constata: “intervinieron nuevamente los disidentes de El Salitre (...) pero no dieron una propuesta aceptable. No se llegó a acuerdo con ellos”. Uno de los cinco campesinos indicó “Ricaurte fue insistente en sacarnos” y otro: “SEPAS quería sacarnos para el Magdalena Medio”.

La posición intransigente de SEPAS no recibió un apoyo unánime. Un socio mira esta época con tristeza y confiesa: “los cinco que se individualizaron salían por los malos entendimientos. El INCORA decía que sí se podían individualizar. La empresa comunitaria decía que no, y que salieran de la finca. Cómo se les ocurre que vamos a mandar a unos compañeros a la carretera, si son humanos y lucharon con nosotros, y eran legítimos amigos. Yo me les puse como una araña. No me pegaron porque no fui pendejo. No sé por qué todos se pusieron tan furiosos”.

Según el dirigente del movimiento cívico, Benjamín Pachón, toda la responsabilidad de la situación recae sobre la Pastoral Social que no podía tolerar la crítica de sus objetivos. Para él, su reacción extrema confirma que “SEPAS veía derrumbarse su sueño, su único modelo comunitario para mostrar”.

Para el grupo de los cinco, lo esencial era evitar perder todo, encontrarse “a la carretera”. De ahí, tanto ahinco: “fue nuestra resistencia que se opuso a que nos sacaran. Si hay que poner un muerto, lo ponemos, y si no nos quieren medir la tierra, la tomamos”.

Hacia finales de 1986, unas cartas enviadas a los individuales reflejan el mal ambiente que hacía respirar estas crisis. La empresa mandó una nota de conciliación (25-XI-1986) constatando: “(el conflicto) se agravó al encontrar Uds. como método de solución la individualización y al adoptar como método de presión para obligarla, algunas actitudes de provocación y últimamente de amenazas veladas y abiertas”. Otro documento (3-XII-1986) deja adivinar la agudeza del conflicto al exigir que de ahora en adelante: “deberá imperar el

respeto entre las partes y (que) se eliminarán los comentarios callejeros, al igual que las ofensas en el pueblo (...)

Entonces, mientras se adelantaban las gestiones para expulsar a los cinco, se iban tomando medidas en contra de ellos. En otra carta se les da un plazo para que saquen su ganado propio de los pastos de la empresa<sup>30</sup>, provocando el comentario siguiente: “cuando empezamos a pedir la individualización, contes-taron no dejándonos pastorear. Así empezamos a pelear entre nosotros mismos, los jodimos entre nosotros mismos (...). Ricaurte no nos debió frentear entre nosotros. La agilizaron la personería jurídica a la empresa comunitaria para que nos pudiera sacar. Se argumentó que éramos guerrilleros. Nos decían chusme-ros. Ahora nos están dando razón, incluso algunos que firmaron en contra de nosotros en otras empresas comunitarias están pidiendo su individualización”.

### *C. La calma después de la tempestad*

Al terminarse el año de 1986, algunas voces empezaron a propugnar por la calma y por una solución aceptable para todos. Carlos Ancízar de la ACC jugó un papel importante en la búsqueda de una actitud más flexible para resolver el problema. Como lo declara un promotor de SEPAS: “nos hizo valer que era una injusticia que se fueran, que había gente más pecadora entre los mismos de la empresa comunitaria. Entonces se optó por sacarlos de la empresa comunitaria, más no de la finca”.

Sea como fuere, el 3 de septiembre, el acuerdo se formaliza por medio de una carta a los cinco: la empresa decidió permitirles “el usufructo, mensura y adjudicación de ocho hectáreas, incluido el pan-coger, para cada uno de los socios excluidos de la empresa”. Eso se realiza a principios de 1987.

En seguida, los cuatro jóvenes del grupo deciden funcionar entre sí mismos como otra pequeña empresa comunitaria, pero de manera informal, sin imposiciones. Se espera concretar un proyecto colectivo más amplio alrededor de la producción de lienzo. Pero, revelador y triste epílogo de la crisis, tampoco funcionó, a pesar de las condiciones de libertad que lo rodeaban. La desilusión es grande: “estamos desanimados. Se hace una reunión, y se afirma que tal proyecto sí se va a hacer, pero luego cada uno cambia y se dejan enfriar las cosas. Hay una real falta de seriedad en cada uno de nosotros”. Agrega otro campesino: “siempre tenemos muchos proyectos pero se quedan en veremos y cada uno se va por su lado. El espíritu de comunidad se va perdiendo; lo mismo que ha mermado el brazo vuelto (...). Hemos vivido más bien una apariencia. En preparación ideológica e intelectual, sabemos que es lo que debemos hacer. Pero no sabemos llevar nada a la práctica. Así es que con Beatriz (una promotora de una

---

30. Recuérdese que cada socio tenía derecho a tres cabezas de ganado propio en las tierras de la empresa.

Fundación de Bogotá), se decidió que se iba a ampliar lo del algodón a más mujeres, y que se iba a arreglar la instalación del taller. Pero no se implementó nada”.

### **5.2.5. Conclusiones**

No se puede ser más claro en cuanto a la reticencia de los campesinos de la Charalá, frente a proyectos comunitarios. Es interesante observar que, en este pequeño grupo, se repite lo que ocurre de manera general en las empresas comunitarias: papel voluntarista de la asesoría externa, aceptación de las pautas decididas con los técnicos y rechazo en la práctica de estas orientaciones.

Definitivamente, las soluciones asociativas no han llegado a la madurez todavía en esta zona de Santander.

Es demasiado temprano para sacar un balance de los resultados obtenidos por los individuales. Por cierto, la opción por una modalidad tradicional de explotación es menor seductora que la propuesta inicial. Había mucho idealismo y muchas esperanzas detrás de la voluntad de crear nuevas formas de trabajo de la tierra, de construir nuevos tipos de relaciones entre los socios de empresas comunitarias, en fin, de construir una sociedad nueva. Pero la ideología de sepas se enfrentó a una dura realidad. La experiencia que se proponía realizar en Charalá no resistió a los conflictos que generó, en medio de sus defectos de impositividad, de falta de consulta y democracia. Pero aún en un contexto diferente, los jóvenes de El Salitre no pudieron escapar a un fracaso de la misma índole: su discurso colectivo degeneró en una práctica individualista...

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

No es fácil elaborar un balance del proceso de reforma agraria en Charalá, a unos escasos cuatro años de su implementación: los lados positivos se encuentran estrechamente unidos a aspectos negativos. Esta última parte del trabajo apunta hacia logros, pero casi siempre asociados a numerosos limitantes que pueden, a veces, demeritar del todo el alcance del éxito. Se debe mencionar también que muchos de los inconvenientes no constituyen una novedad para los estudiosos de las reformas agrarias: son, todo lo contrario, eminentemente característicos de procesos marginales en los cuales la reducida escala de redistribución y los escasos recursos crean más problemas de los que pretendían resolver.

### **6.1. Logros y problemas o el balance de la experiencia charaleña**

El análisis de los logros o la búsqueda de los problemas que quedan sin solución permite elaborar un primer balance de la experiencia, del cual se da una visión sinóptica en el cuadro 12.

### **6.1.1. Se realiza por primera vez una reforma agraria en la región**

Después de varios años de lucha, los campesinos obtienen del gobierno la iniciación de un proceso de repartición de tierras. La reforma agraria es una realidad tangible. Esto de por sí es un primer éxito.

Pero, como siempre en las transformaciones realizadas en todo el país, se trata de una victoria parcial que se concedió, para proponer soluciones a una situación local de crisis, más no para transformar en profundidad la desigual repartición de la tierra y sus desfavorables consecuencias sociales y económicas. Sin embargo, la reforma se ve obligada a admitir sus propias limitaciones frente a la amplitud de los problemas existentes. Al afectar apenas cuatro fincas, trata tan sólo de una "primera fase". Charalá será incluida en las futuras operaciones previstas para 1989. Quedan esperanzas.

Los pocos terrenos parcelados se muestran insuficientes frente a la cantidad de potenciales candidatos. Los mismos beneficiarios se quejan de la reducida extensión que les corresponde, y critican el cálculo de la unidad familiar. El problema de la siguiente generación, la de los hijos, queda pendiente; es preocupante para el futuro: a falta de una fuerte intensificación en el uso de la tierra o del desarrollo de agroindustrias, tendrán que escoger entre el minifundio o el éxodo.

A pesar de los dos años que separan la resolución del INCORA y su diminuta implementación, todo se realizó a la carrera, con improvisaciones. Se trata, pues, de una "reforma agraria pobre", cuya primera consecuencia se manifiesta en el difícil despegue de las parcelaciones.

Las fincas aisladas, frecuentemente poco explotadas, a veces casi abaldías no se prestan a la comercialización de excedentes, desaniman su producción. Si se considera que el bloqueo socio-económico central de la región es la aparcería cañícola precapitalista, bien se puede apreciar que mientras existan haciendas paneleras tradicionales, el problema no se habrá resuelto. Justamente, no han sido afectadas por el momento. Unos aparceros se salvan de su difícil condición, mientras nuevos desposeídos los reemplazan en las haciendas paneleras.

La reforma agraria en Charalá, como en toda Colombia, conserva una constante característica: su tendencia a afectar tierras marginales, con todas las consecuencias que esto trae.

### **6.1.2. El Estado contribuye a la solución de problemas de los desposeídos del campo**

Cuando eran vivientes o aparceros, los actuales beneficiarios se situaban al margen del Estado. Ahora, reciben tierras, créditos y asistencia técnica. El

cambio es radical. Pero se puede afirmar sin vacilar que el Estado se quedó a mitad de camino. De ahí tantas manifestaciones de inconformidad, a pesar de la importancia de la inversión realizada. Parece inconcebible, por ejemplo, que después de varios años de existencia, se pretenda comercializar la yuca de Ucrania cuando esta finca carece de ramal de acceso a la carretera.

Problemas tan importantes como los del agua, de la salud, del transporte y en gran parte de la educación, están sin resolver.

La intervención del gobierno es incompleta, y paradójicamente en vez de traerle beneficios políticos, le crea nuevas fuentes de descontento. Los campesinos se dan cuenta perfectamente de que la reforma agraria se logró no por una voluntad de justicia y de transformación social sino por unas luchas que impulsaron una primera repartición de tierras. Aprecian también la lentitud con la cual se instalan proyectos demagógicos que sufren a los años numerosos recortes para reducirse a operaciones de poca amplitud. Por ende, ven que la implementación de los programas se desarrolla con una escasez miserable de recursos financieros y humanos. Muchas expresiones reflejan el desengaño general: "la reforma agraria no ha llegado, no es como la queríamos, como la queremos"; "la reforma agraria es muy pobre en Colombia, y cada día se vuelve más pobre".

### ***6.1.3. La reforma agraria es expresión de una voluntad popular***

Este factor, eminentemente positivo, hace de la reforma no una imposición administrativa sino el resultado de una necesidad sentida.

El movimiento campesino lleva ya unos años de actividad cuando se realizan las cuatro parcelaciones. Sepas juega un papel decisivo en su organización. Es posible entonces que las reivindicaciones hayan ido más allá de la capacidad real del campesinado. Muchos sólo buscaban más justicia en la aparcería (mejores condiciones en la repartición del producto y mayores garantías de estabilidad). La propuesta de soluciones de tipo colectivo resultó demasiado audaz y refleja la influencia de los elementos exteriores: los aparceros no hubieran propuesto de por sí mismos un proyecto de esta índole.

Otro aspecto traduce la naturaleza popular de la reforma: se le da prelación en la adjudicación a los campesinos que desempeñaron un papel activo en las luchas. Fue una conquista de SEPAS y de El Común frente al INCORA, pero fue de doble filo: los activistas se encuentran dispersos lejos del centro del municipio, confrontados a apremiantes labores de instalación y a dificultades; no demoran en olvidar el sindicato que pierde así sus elementos más beligerantes y capacitados.

#### **6.1.4. Se mejoran el nivel de vida y el nivel cultural**

Sin lugar a la menor duda, la situación de los ex-aparceros ha mejorado de manera muy notoria al volverse parceleros de las haciendas compradas por el INCORA. La producción de leche ha permitido enriquecer y equilibrar la dieta en particular en cuanto a los más jóvenes. Los cultivos de pan-coger garantizan una abundante alimentación, aunque no se haya obtenido excelentes comercializables.

Sin embargo, se presentan unos puntos negativos:

— En Normandía, el clima ha dificultado la agricultura lo que, combinado el alejamiento de Charalá, ha complicado la supervivencia.

— No se percibe bien todavía el alcance de la progresión de la ganadería: el alto nivel de endeudamiento y el peso de las amortizaciones impiden la comprensión del afianzamiento conseguido.

A nivel cultural, la capacitación técnica ofrecida por el INCORA, las asambleas mensuales de las empresas, el trabajo desarrollado por SEPAS y El Común (y el proyecto ERA en El Salitre) han contribuido a aumentar los conocimientos de los campesinos, y a mejorarla capacidad de análisis.

Aunque marginadas por la forma de adjudicación de los lotes, las mujeres han tomado un papel protagónico: los esposos le han dado poca importancia a las reuniones, prefiriendo dedicarse al trabajo productivo.

#### **6.1.5. Se desarrolla la asesoría técnica**

Los aparceros siempre habían carecido de capacitación concerniente a las novedades tecnológicas en la agricultura, (marginados de la asistencia técnica de la Federación de Cafeteros, de la Secretaría de Agricultura y del gremio azucarero). El INCORA brinda una asesoría a empresas e individuales por medio de sus agrónomos y zootecnistas. De por sí esto es todo un acontecimiento.

Lamentablemente, los recursos destinados a estas actividades son insuficientes. El mismo Gerente Regional del INCORA lo reconoce, y afirma, según el Documento 4: "respecto a la asistencia técnica, aceptamos la deficiencia doy la orden al funcionario respectivo para que traslade al ingeniero agrónomo de San Gil para Charalá e igualmente al promotor de desarrollo. También miramos la posibilidad de que el médico veterinario venga a cada empresa una vez por semana".

La asistencia técnica parece pobre tanto en recursos como en calidad, cuando las parceleros necesitaban un seguimiento continuo, en particular de la

ganadería, producción nueva, en la cual cometieron, por falta de experiencia y de consejos, numerosas y costosas equivocaciones.

Las planificaciones se decidieron a partir de estimaciones de producción inverosímiles:

— Se fomentaron como cultivos comerciales productos que no tenían realmente salida en la plaza de Charalá.

— Se propusieron metas demasiado ambiciosas sin disponer de un plan adecuado de paulatina articulación al mercado.

— No se contó suficientemente con la participación de los beneficiarios.

Si se agrega a los anterior, la rivalidad que surge entre INCORA y SEPAS, se entiende por qué la desconfianza de los campesinos hacia sus asesores haya ido creciendo con el tiempo, produciendo un deseo de regreso a la prudente economía tradicional, sin uso de crédito.

#### **6.1.6. Se incrementa la producción**

Tres de las cuatro fincas afectadas eran claramente predios inadecuadamente explotados (en los cuales se soltaba ocasionalmente ganado); sólo El Salitre presentaba mejor aprovechamiento.

Actualmente las familias instaladas producen ahí su alimentación básica (excepto en la inhóspita Normandía), y comercializan algunos excedentes. Más que todo, se vinculan al mercado por medio de una producción ganadera a punto de tomar su auge en todos los predios (con excepción de Sabaneta que cura las heridas proporcionadas por los errores de los primeros años).

Los inconvenientes resultaron:

— De un desequilibrio entre las inversiones de pronto rendimiento y de largo plazo.

— De la carencia de soluciones para el transporte de los excedentes agrícolas de las parcelaciones hasta la cabecera.

#### **6.1.7. Nace una luz de esperanza y de solidaridad**

Al principio, los aparceros se rebelaron contra su humillante condición en las haciendas paneleras. Su acción fue fomentada y canalizada en gran parte por SEPAS. Las luchas por la tierra y la dignidad fomentaron la convivencia, la solidaridad.

Nacen los proyectos comunitarios como prolongación del carácter colectivo de la revuelta; SEPAS contribuye por su ideología cristiana a que prosperen.

La realidad va a propinar un rudo golpe a este impulso.

Las agudas dificultades encontradas constituyen el caldo de cultivo de los conflictos y del desencanto. Para que realizaciones colectivas florezcan, sin una amplia tradición de superación de lo individual, se necesitaban óptimas condiciones materiales. Pero hacinados en una casa urgidos por la falta de ingresos monetarios, acosados por un alto nivel de endeudamiento, carecientes de una cultura colectiva, los parceleros vieron surgir y cundir todo lo que les podía dividir: las diferencias de salud, de edad, de tamaño de la familia, de recursos, de experiencia. Todo se volvió elemento disgregador. A la generosidad sucedió la mezquindad de los enfrentamientos diarios, y a la solidaridad el repliegue sobre la familia y el lote. Se agregaron enfrentamientos por el liderazgo. Se ilustró con toda su fuerza lo que reza un viejo refrán portugués: "en la casa donde reina el hambre, todos pelean y nadie tiene la razón".

Pero aún en medio de peleas tan agudas como la de El Salitre, cada uno de los dos grupos siguió con un proyecto colectivo. También es notorio que, muchos de los jóvenes, en la esperanza de una segunda fase de reforma agraria, sigan soñando con soluciones capaces de superar el aislamiento individual y familiar.

### ***6.1.8. Se acaba la condición dependiente***

Los aparceros vivían en la pobreza, la humillación, la sumisión y la precaridad. Ahora, tienen posibilidades de forjar su destino. De pronto los mecanismos de decisión en las empresas la intervención del INCORA, las obligaciones derivadas del endeudamiento han introducido limitaciones al grado de libertad y de iniciativa deseado. Las restricciones puestas al total dominio como propietarios han creado incertidumbre y han reducido la confianza. Esto se observa más a nivel de los socios de las empresas que de los parceleros individuales. Se niega la voluntad de salir de la explotación colectiva: la individualización se confirma como el paso necesario para desarrollar plenamente la iniciativa y mejorar la situación económica.

### ***6.1.2. Recomendaciones***

El largo análisis que se ha hecho de la reforma agraria en Charalá permitió establecer un primer balance a partir del cual se pueden proponer algunas recomendaciones. Estas, al respetarse, permitirían evitar, en futuros proyectos, los errores que han perjudicado el buen desarrollo de la experiencia charaleña. Se refieren tanto a la escogencia de las fincas como a las condiciones y modalidades de explotación.

**Cuadro 12**  
**BALANCE DE LA REFORMA AGRARIA EN CHARALA**

Lo positivo	Lo negativo
Se ha hecho un intento de reforma agraria.	La reforma es marginal y de reducido alcance. Se desarrolla en malas condiciones sin una suficiente preparación. No afecta las haciendas paneleras. No cambia la situación de la tenencia. No satisface las necesidades de los beneficiarios: las parcelas son demasiado pequeñas. No se pensó en función de las necesidades de las generaciones futuras.
Hay participación estatal en la compra de tierras y en el otorgamiento de crédito.	El Estado no desarrolló las infraestructuras necesarias: ramales de acceso, escuelas, puestos de salud.
La reforma agraria refleja una aspiración campesina (apoyada por SEPAS)	Se le sale de las manos a los campesinos y se vuelve "propiedad" de los técnicos, funcionarios y promotores de SEPAS e INCORA. Absorbe todas las energías de los líderes campesinos: no disponen de tiempo para seguir organizando nuevas luchas por la tierra.
Mejoramiento del nivel de vida y del nivel cultural.  Valoración del trabajo y de la participación de la mujer.	En el caso de Normandía el mejoramiento es escaso. Se encuentra limitado por el excesivo nivel de endeudamiento. Persistencia del machismo.
Desarrollo de la asistencia y capacitación técnicas.	Deficiencias cuantitativas y cualitativas. Rivalidad INCORA/SEPAS. Desconfianza de los agricultores. Planificación vertical sin participación de los campesinos; alejamiento de las necesidades reales.
Incremento de la producción	Problemas de acceso al mercado (carreteras y transporte deficientes). Difícil comercialización de excedentes. Lejana rentabilidad de la producción animal.
Enriquecimiento por acumulación de capital (amortización de los préstamos).	Esta acumulación es forzosa y no ha sido consultada en cuanto a su magnitud. No se ve: el pago de la deuda oculta el enriquecimiento.

Lo positivo	Lo negativo
Desarrollo de valores como la generosidad, la responsabilidad, la solidaridad.	Baja capacidad de organización colectiva. Desarrollo de rivalidades entre líderes. Desarrollo de contradicciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales/socios.</li> <li>• Jóvenes/viejos.</li> <li>• Alrededor de liderazgo.</li> <li>• Alrededor de la desigual disponibilidad de mano de obra familiar.</li> </ul>
Acceso a la propiedad por parte de aparceros sin tierra	Estatuto impreciso de la propiedad. Problema de las generaciones futuras. Autonomía parcial debido al crédito y a las planificaciones. Dificultades para retirarse de las empresas.

### 6.2.1. Escogencia de las fincas

— *Concertarse con los campesinos interesados.* Un proceso honesto de concertación con los futuros beneficiarios es deseable, siempre y cuando no se trate de una farsa demagógica. En el caso de Charalá, se procedió a un simulacro de participación de los campesinos para escoger las fincas. Tal sistema puede ser útil, si se desarrolla en forma adecuada, si no se agregan fincas malas o insuficientemente evaluadas a la lista de preferencias, para empezar la repartición de tierras con ellas.

— *Descartar tierras males* que exigen un alto gasto en capital para adecuarlas a la agricultura, evitando así crear de antemano una alta probabilidad de dificultades y de fracaso.

— *Evitar fincas baldías o abandonadas* que dificultan considerablemente el asentamiento de los beneficiarios.

— *Prever una fase de instalación de la parcelación.* Se debe buscar soluciones que eviten la competencia entre la construcción de la vivienda y el establecimiento del pan-coger. De pronto el mejor procedimiento podría consistir en una época durante la cual los mismos futuros parceleros establecieran cultivos de pan-coger, y construyeran viviendas, recibiendo un salario del INCORA. Se debería contar con sistemas de campamento provisional para el alojamiento de los trabajadores. Los pagos efectuados en este período se podrían incluir como parte de la deuda por concepto de la tierra. Se daría una ayuda alimenticia hasta que entren a producir los cultivos y unos créditos hasta que las primeras cosechas comerciales salgan al mercado.

Todos estos aspectos deben desarrollarse con estrictos controles y límites de tiempo, como también con total claridad: la reforma agraria no debe ser asistencialista y los campesinos deben recibir préstamos, más no donaciones.

— *Procurar cercanía a un mercado.* Es necesario incluir previamente —o al menos en forma simultánea a la conclusión de la fase de maduración de las inversiones relativas a los rubros comerciales— una solución definitiva de acopio y transporte de los productos. Lo más sencillo y adecuado, porque permite a los parceleros seguir con una vida relacional normal, es comprar fincas relativamente cercanas a un casco municipal y su plaza de mercado.

— *Tratar que la parcelación disponga de una suficiente infraestructura.* No es conveniente ni justo desplazar familias que han contribuido a la creación y mantenimiento de ciertas obras (carreteras, trochas, escuelas, puestos de salud, acueductos, etc.) a lugares desprovistos de estas mismas facilidades.

Si la nueva zona escogida carece de ellas, el Estado debe velar por su establecimiento en la primera fase de instalación de la parcelación. Estas obras se considerarán como mejoras sociales, como el deber mínimo de la Nación para con sus ciudadanos.

— *Limitar los cambios de actividad.* Es preferible evitar una brusca ruptura del campesino con su medio de origen. Entonces el traslado tiene que realizarse respetando los pisos ecológicos y las actividades agrícolas tradicionales.

— *Realizar una reforma agraria in situ.* Para dar a la reforma todo su alcance dinamizador se tiene que descartar, como zonas de parcelaciones, a las regiones de frontera.

Esta recomendación contradice dos constantes en los lineamientos de la reforma agraria en Colombia:

— La protección brindada a los dueños de tierras cultivadas. Esto se manifestaba anteriormente por complacientes mínimos de productividad dentro del sistema de calificación de tierras, (Ley 4 de 1973). Ahora, esta preocupación vuelve a surgir al dictaminar que las tierras incultas o inadecuadamente explotadas serán preferencialmente afectadas. (Ley 30 de 1988).

— La imposibilidad para los parceleros de recibir tierras donde viven y trabajan. Aunque la ley 1 de 1968 haya querido buscar una verdadera solución, el interés terrateniente siempre predominó.

La reforma agraria tiene que repartir terrenos a los que realmente los explotan y evitar que la legislación (que pretendían acabar con la aparcería)

conduzca a la expulsión de los aparceros y la sustitución de la agricultura por ganadería.

### **6.2.2. Extensión y forma de pago de la tierra**

— *Reevaluar la unidad familiar.* Se debe ampliar la extensión de la unidad familiar, para retener al menos parte de los hijos al lado del jefe de hogar.

— *Disminuir el precio de la tierra.* En Colombia, la tierra tiene un valor bastante alto, debido a una tendencia permanente de los detentores de capitales a atesorar en finca raíz. Más aún que en otros países, el precio de los terrenos obstaculiza el desarrollo y la tecnificación de la producción agropecuaria y la tecnificación de la producción agropecuaria. Sólo el dueño puede sacar una rentabilidad satisfactoria de la agricultura. Una verdadera reforma orientada hacia el mejoramiento de la capacidad de inversión y del nivel de vida de los campesinos no exigirá el pago de las fincas a su valor mercantil<sup>31</sup>.

— *Seguir con el sistema de amortización del INCORA.* Este adecuado sistema tiene la ventaja de simbolizar el acceso del campesino a la propiedad. La ley 30 de 1988 es muy preocupante: deja abierta la posibilidad de subir las tasas de interés hacia el nivel de inflación. Frente a este fuerte retroceso de la legislación, se debe luchar en contra de cambios que perjudicarán a los beneficiarios.

— *Reafirmar el derecho de propiedad de los adjudicatarios.* El beneficiario de la reforma agraria es dueño de su tierra. La mayoría de las restricciones a la propiedad se deben eliminar.

### **6.2.3. Planificación y crédito**

— *Abandonar las planificaciones* que tienen aspectos negativos de artificialidad y de imposición. Se debe respetar el propio ritmo de transformación de los parceleros, sin traumatizarlos.

— *Medir los créditos.* El nivel de endeudamiento no puede decidirse a partir del concepto de algunos técnicos. Al contrario, el crédito debe ser muy medido y la vinculación a la economía mercantil muy progresiva.

En particular se debe pensar en una repartición aceptable entre fondos de acumulación y de consumo. Se debe programar adecuadamente el volumen total de crédito y una amortización conveniente, sin poner obstáculos a las prácticas tradicionales (arriendos, compañías, etc.) que permiten al parcelero

---

31. El ejemplo de la comuna de Payoa es muy revelador: al haber adquirido sus tierras con un préstamo de la Caja Agraria, no pudieron siquiera cancelar los intereses (que eran sin embargo, bastante inferiores a la tasa de inflación).

ampliar la producción sin aumentar su deuda. Ya que se ha pensado en la protección del sistema financiero (el 1% de seguro de vida), se debe, dentro de programas supuestamente sociales, introducir el seguro de cosecha.

— *Desarrollar la capacitación.* Al campesino, se le darán mayores conocimientos sobre los cultivos, la tecnificación, las posibilidades de mejorar los rendimientos. La capacitación respetará su ritmo de experimentación, de acumulación de recursos y su estrategia frente a los riesgos. La formación incluirá aspectos administrativos y contables.

Este programa exige una suficiente dedicación de recursos y la elaboración de una pedagogía apropiada a personas que muchas veces no han tenido casi educación formal.

#### **6.2.4. Administración y modalidad de explotación**

— *Pensar en formas evolutivas de asociación.* No se debe coaccionar, de ninguna manera, a los beneficiarios para que constituyan empresas comunitarias. Cualquier paso en el sentido de la organización debe surgir de una necesidad sentida por los mismos parceleros.

Sería conveniente disponer de formas de asociación menos ambiciosas que las empresas comunitarias. La propuesta de SEPAS de constituir cooperativas era más prudente que la fórmula rígidamente preestablecida del INCORA; debería contemplarse en la legislación.

— *Imaginar nuevas relaciones administrativas.* La administración, y en particular la del INCORA, no puede seguir con tantas imposiciones. Tiene que acercarse a los campesinos. Se recomienda, en cada parcelación, la presencia continua de un técnico agrícola con buena capacidad administrativa y óptimas calidades relacionales. Su presencia contribuirá a evitar errores en los nuevos rubros de producción, a formular solicitudes de créditos, a capacitar al agricultor y a su familia.

— *Aumentar los recursos.* Sin apoyo financiero importante, la reforma agraria seguirá siendo marginal, dejando sustancialmente inmodificados los problemas del agro. Con su nivel actual (y suponiendo que efectivamente se cumpla con las metas propuestas) menos de 10% de las familias rurales se van a beneficiar de la reforma (Arango, 1988). Para que crezca esta proporción, el INCORA tiene que disponer de más recursos públicos.

#### **6.2.5. La reforma agraria exige una clara voluntad política**

Muchas de estas sugerencias, coinciden con las propuestas que las organizaciones campesinas expusieron en 1985 en la subcomisión agraria del diálogo nacional durante la administración del presidente Belisario Betancur. Pero,

lamentablemente, se descartaron, lo que refleja la fuerza del gremio terrateniente en las instituciones, en particular en el parlamento, y en el gobierno. Ahora para realizar con éxito una auténtica reforma agraria, se debe buscar una verdadera movilización de recursos tanto para la compra de tierra<sup>32</sup> como para los programas de acompañamiento.

En el caso de Charalá se debe:

— Esperar que este municipio sea inscrito en 1989 por una segunda etapa más ambiciosa.

— Desear que las nuevas parcelaciones se realicen, como se prometió en 1982, en haciendas paneleras.

---

32. Es importante recordar aquí que todas las reformas agrarias exitosas han sido expropiativas. Para tomar dos casos extremos ni la revolución francesa (1789-1795) ni la reforma japonesa de la postguerra (1947-1949) indemnizaron a los dueños pagando la tierra a su valor comercial, como lo propone la legislación colombiana. Esta sólo pretensión limita considerablemente la posibilidad misma de hacer una reforma, máxime en condiciones estructurales y accidentales (caso Sabaneta) de sobrevaloración de la tierra. Le restaría el erario, en el mejor de los casos, los recursos suficientes para tomar adecuadas medidas de acompañamiento.

## BIBLIOGRAFIA

- ARANGO, Mariano. 1988. *La reforma agraria y alcances de la nueva ley*. Revista Foro, Bogotá, Nº 7, pp. 31-42.
- BEJARANO, Jesús. 1979. *El régimen agrario de la economía exportadora a la economía industrial*. Ed. La Carreta, Bogotá. 370 p.
- BOTERO, Fernando y GUZMAN, Alvaro. 1977. *El enclave agrícola en la zona bananera de Santa Marta*. Cuadernos Colombianos, Bogotá, Nº 11, pp. 309-390.
- CARROLL, Thomas. 1970. *Land reform as an explosive force in Latin America*. In *Stavenhagen, Agraria Problems and peasant movement in Latin America*, pp. 101-137 Anchor Books, Ed., New York, USA.
- FAJARDO, Darío. 1986. *Haciendas, campesinos y políticas agrarias en Colombia, 1920-1980*. Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Universidad Nacional de Colombia, 169 p.
- FALS-BORDA, Orlando. 1975. *Historia de la cuestión agraria en Colombia*. Publicaciones de la Rosca, Bogotá, 169 p.
- FLORES, Edmundo. 1970. *The economics of land reform*. In *Stavenhagen, agrarian problems and peasant movements in Latin America*, pp. 139-158 Anchor Books, Ed., New York, USA.
- GARCIA, Antonio. 1973. *Sociología de la reforma agraria en América Latina*. Ediciones Cruz del Sur, Bogotá y Amorrortu, Buenos Aires, 239 p.
- GILHODES, Pierre. 1968. *La réforme agraire en Colombie. Problèmes d'Amérique Latine*, París, Nº 7. pp. 44-54.
- GILHODES, Pierre. 1988. *Las luchas agrarias en Colombia*. Ed. Ecoe, Bogotá, 92 p.
- INCORA. 1977. Subgerencia de Planeación. Oficina de Planes y Proyectos. Selección de Areas de Reforma Agraria, Departamento de Santander. Municipios: Charalá, Ocamonte, Coromoro, Valle de San José y Páramo. Bogotá, septiembre de 1977.
- JANVRY, Alain de. 1981. *The agrarian question and reformism in Latin America*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, USA, 311 pp.
- LEGRAND, Catherine. 1988. *Colonización y protesta campesina en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 298 p.
- LIBOREIRO, Ernesto; Balcázar V., Alvaro; Castellanos, L. 1977.. *Análisis de las empresas comunitarias campesinas en Colombia*, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, Bogotá, 156 pp.
- LOPEZ, Alejandro. 1927. *Problemas colombianos*, Ed. París América, París, 315 p.
- MACHADO, Absalón. 1984. *Reforma agraria: mirada retrospectiva*. In: *Economía Colombiana*, Bogotá, Nº 160-161, pp. 55-69.
- PARRA, Ernesto. 1983. *La investigación en la Costa Atlántica, Evaluación de la Rosca 1972-1974*. Fundación para la Comunicación Popular y otras fundaciones, Cali, 218 p.

- PARSONS, James. 1950. *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. Imprenta Departamental de Antioquia, Medellín, 252 p.
- QUINTERO L., Julio César. 1988. *¿Qué pasó con la tierra prometida?* CINEP, Bogotá, 245 p.
- RAYMOND, Pierre. 1983. *Algunas causas del estancamiento panelero en zonas dominadas por haciendas con aparceros*. Revista Nacional de Agricultura Nº 864, agosto de 1983, pp. 29-38.
- RAYMOND, Pierre. 1986a. *La propiedad territorial en una zona de haciendas paneleras: un siglo de transformaciones sin cambio (caso de Charalá, Santander)*. Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 16, pp. 35-71.
- RAYMOND, Pierre. 1986b. *La aparcería en las haciendas charaleñas*. Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 17, pp. 105-156.
- RAYMOND, Pierre y Bayona, Beatriz. 1987. *Vida y muerte del algodón y los tejidos santandereanos*, Ed. Ecoe, Bogotá, 95 p.
- RAYMOND, Pierre y Poupon, Henry. 1989. *El conflicto social en Charalá* (en preparación).
- RAYMOND, Pierre y Silva, Juan Manuel. 1983. *Descripción y análisis de la forma de cultivo de caña para panela en la región de Charalá, Santander*, 1a. parte, Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 11, pp. 41-61.
- RAYMOND, Pierre y Silva, Juan Manuel. 1984a. *Descripción y análisis de la forma de cultivo de caña para panela en la región de Charalá, Santander*, 2a. parte, Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 12, pp. 25-99.
- RAYMOND, Pierre y Silva Manuel. 1984b. *La producción panelera en Charalá. Evolución de los aspectos sociales, económicos y técnicos de la molienda en una región de haciendas*, Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 13, pp. 37-104.
- STAVENHAGEN, Rodolfo. 1970. *Agrarian problems and peasant movements in Latin America*. Anchor Books, Ed., New York, USA, 583 p.
- SUAREZ M., Mario; Sánchez R., Carlos. 1972. *Las empresas comunitarias campesinas en Colombia*. I.I.C.A. - C.I.R.A., Bogotá, 73 pp.
- TOVAR, Hermes. 1975. *El movimiento campesino en Colombia durante los siglos XIX y XX*, Ed. Libres, Bogotá, 134 p.
- TOWNSEND, Janet de. 1988. *Cooperativa integral de la Comuna de Payoa Ltda.*, Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural, Universidad Javeriana, Bogotá, Nº 20, pp. 51-69.
- ZAMOSC, León. 1984. *Los usuarios campesinos y las luchas por la tierra en los años 70*, CINEP-UNRISD, Bogotá, 306 p.

## ARCHIVOS CONSULTADOS

Acción Campesina Colombiana, ACC, Bogotá.  
INCORA, Dirección Nacional, Bogotá.  
INCORA, Dirección Regional, Bucaramanga-Santander.  
INCORA, Oficina de Charalá, Charalá-Santander.  
Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de San Gil y el Socorro, San Gil-Santander.  
Sindicato de Agricultores de Charalá, Charalá-Santander.

## DOCUMENTOS DE ARCHIVO MAS FRECUENTEMENTE CITADOS

DOCUMENTO 1: Carbonell, T., 1984. *Informes de labores realizadas en el municipio de Charalá durante 1984*, INCORA, Bucaramanga.

DOCUMENTO 2: *Proceso de reforma agraria en Charalá. Evaluación general*, junio 7-8 de 1986. Finca Normandía, coordinado por SEPAS, INCORA, proyecto FIA-SEPAS.

DOCUMENTO 3: *Informe del funcionamiento de la empresas comunitarias de Charalá*, SEPAS, 3-IX-1986.

DOCUMENTO 4: *Evaluación del proceso de reforma agraria en Charalá*, Hogar Juvenil Campesino, 6-7-IX-1986.

DOCUMENTO 5: *Asamblea general ordinaria de la empresa comunitaria "Los Vencedores"*, 15-VII-1987.

Raymond P., Poupon Henri

La reforma agraria condenada para siempre a la marginalidad  
: historia de los escasos logros y los grandes tropiezos de  
cuatro parcelaciones de Charala (Santander)

*Cuadernos de Agroindustria y Industria Rural*

1988, (21), p. 9-100. ISSN 0120-3606