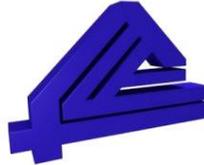




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**La importancia de la enseñanza de la Administración  
en el Nivel Secundario de las Escuelas Rurales  
de Misiones – Argentina**

Autor: RAÚL JORGE VIANA

Director de Tesis: PEDRO LUIS BÜTTENDENDER

Posadas (AR), JULIO 2021

RAÚL JORGE VIANA

LA IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN  
EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS ESCUELAS RURALES  
DE MISIONES – ARGENTINA

Tesis Doctoral presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del  
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), JULIO 2021

LA IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN  
EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS ESCUELAS RURALES  
DE MISIONES – ARGENTINA

RAÚL JORGE VIANA

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR),.....

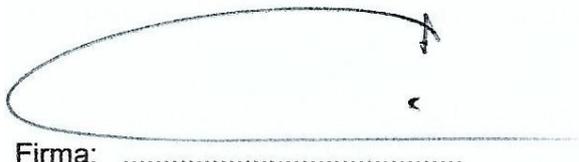
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: RAÚL JORGE VIANA

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a small mark.

Firma: .....

Fecha: 01/07/ 2021

## DEDICATORIA:

Esta tesis está dedicada a mi esposa ELBA ROSA SANDOVAL,  
tenaz impulsora de toda mi carrera profesional,  
a mis hijos Alejandra, Gustavo y Octavio,  
por su permanente aliento,  
y a mis padres José y María Ramona,  
quienes me han inculcado el valor de la Educación.

## AGRADECIMIENTOS

A la invaluable colaboración de mi director Pedro Luis, excelente guía en el proceso.

Al aporte fundamental de la Dra. Nilda Tañski, soporte en los detalles finales

A mi hija Alejandra, quien ha corregido el trabajo de investigación.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, institución que me ha permitido alcanzar todos mis logros profesionales, de grado y pos grado.

A los productores de las distintas ferias que han respondido de manera amplia y amable mis preguntas y evacuado mis dudas.

## RESUMEN

En la Provincia de Misiones, la evolución de los emprendimientos agrícolas a unidades de negocio de las pequeñas chacras, puede constituir un importante elemento en su desarrollo económico y social sustentable.

Una pequeña chacra puede generar utilidades en el plano económico (ganancias) y en el social (beneficios). Para lograrlo, es necesario crear acciones estructurales, que contemplen las particularidades de la actividad y la mentalidad empresarial de los agricultores, enfocado especialmente en la Educación. Planear, organizar, dirigir y controlar, todo de manera coordinada, son funciones elementales y esenciales proporcionadas por la ciencia de la Administración.

Una investigación de campo, confirma los datos del CNA 2018, determinando que parte del problema es la falta de conocimientos administrativos básicos por parte del productor (desde como elaborar una plantilla de costos a como obtener rentabilidad, Visión, Misión, estructura, conocimiento del entorno, etc.), por lo que se propone la enseñanza de la Administración en el Ciclo Básico Común, Nivel Secundario de las escuelas rurales, como medio ideal para la formación administrativa del futuro pequeño productor agrícola.

Se ha recurrido a fuentes bibliográficas de diversas áreas de estudio, censos y documentales de instituciones, con respaldo metodológico.

El resultado es una propuesta de enseñanza dentro de un diseño de un plan estratégico, que permitiría al alumno contar con los saberes básicos de la Administración, como ciencia, técnica y arte aplicable en la práctica cotidiana de sus emprendimientos agrícolas.

La innovación consiste en volver a los orígenes de la Administración Científica en cuanto a la necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa.

**PALABRAS CLAVE:** Administración. Educación. Minifundio. Agricultura.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Fundamentación y Problema	Pág. 16
Hipótesis, Objetivo General, y Objetivos específicos	Pág. 17
Metodología utilizada	Pág. 18
La contribución de la Administración	Pág. 20
Estructura de la Tesis	Pág. 22

## CAPÍTULO I - LA ADMINISTRACIÓN

Historia, Civilización, y Administración	Pág. 25
La Administración Científica	Pág. 27
La Administración enfocada al campo social	Pág. 29
La Administración en el nivel medio de los sistemas educativos	Pág. 30
Administración y Filosofía	Pág. 34
Corrientes filosóficas	Pág. 36
Corrientes Filosóficas y su relación con la Administración	Pág. 39
Conclusiones sobre corrientes filosóficas	Pág. 41
Administración y Filosofía de las Ciencias	Pág. 42
Conclusiones sobre Administración y filosofía de las ciencias	Pág. 50
Administración y tecnología, presencia y uso en los minifundios	Pág. 51
Conclusiones sobre Administración y tecnología	Pág. 54

## CAPÍTULO II - ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO RURAL EN MISIONES

Éxodo rural en la Argentina	Pág. 56
El desarrollo rural en la Argentina	Pág. 58
El desarrollo rural en la provincia de Misiones	Pág. 59
Conclusiones sobre Administración y desarrollo rural	Pág. 66
La Agricultura en la Provincia de Misiones	Pág. 68
La provincia de Misiones en cifras. Geografía y Demografía	Pág. 69
Régimen de tenencia de la tierra	Pág. 74
Explotaciones Agropecuarias (EAPs)	Pág. 76
La producción en Establecimientos Agropecuarios (EAPs)	Pág. 78
Conclusiones sobre la agricultura en Misiones	Pág. 89
Conclusión final del Capítulo	Pág. 90

### **CAPÍTULO III - LA POBLACIÓN RURAL EN LA PROVINCIA DE MISIONES**

Población residente en las explotaciones agropecuarias	Pág. 92
Productores propietarios Persona Física	Pág. 92
Las personas residentes en las Explotaciones Agropecuarias	Pág. 94
Conclusiones sobre la población rural en Misiones	Pág. 103
Aspectos culturales del pequeño productor	Pág. 104
Conclusiones sobre aspectos culturales	Pág. 115
Conclusión final del Capitulo	Pág. 116
Testimonios y entrevistas	Pág. 116

### **CAPÍTULO IV - SOBRE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EAPs DE MISIONES**

Sobre la Administración en las explotaciones agropecuarias	Pág. 120
Conclusiones sobre la Administración en las EAPs	Pág. 124
La presencia del Estado en el Desarrollo rural de Misiones	Pág. 124
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Pág. 125
Ministerio del Agro y la Producción	Pág. 126
Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI)	Pág. 130
Secretaria de Estado de Agricultura Familiar	Pág. 131
Conclusiones sobre la presencia del Estado en el desarrollo rural	Pág. 133
El Asociativismo	Pág. 134
Las Cooperativas Agrícolas en Misiones	Pág. 134
Las Alianzas Estratégicas	Pág. 136
Conclusiones sobre productores y asociatividad	Pág. 139
Conclusión final del Capítulo	Pág. 139
Artículo periodístico	Pág. 140

### **CAPÍTULO V - LAS FERIAS FRANCAS EN MISIONES**

Programa Ferias Francas	Pág. 143
Marco legal de las Ferias Francas en Misiones	Pág. 143
Las Ferias Francas de Misiones en datos y cifras	Pág. 144
Conclusiones sobre las Ferias Francas	Pág. 150
Encuesta a productores feriantes de Posadas	Pág. 151
Conclusiones sobre el Estudio de Campo	Pág. 160
Conclusión final del Capitulo	Pág. 163

Artículos periodísticos	Pág. 163
Frases famosas sobre Agricultura, Educación, y Administración	Pág. 166

## **CAPÍTULO VI - LA ADMINISTRACIÓN Y LA EDUCACIÓN**

La Administración y la Educación	Pág. 169
Diseño Curricular Jurisdiccional del Ciclo Secundario	Pág. 173
Diseño Curricular para el Ciclo Orientado a la Agricultura	Pág. 175
Las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA) en Misiones	Pág. 176
Conclusiones sobre las EFAs	Pág. 184
Diseño curricular para el Ciclo Orientado a otras modalidades	Pág. 185
Conclusiones sobre otras Orientaciones del Ciclo Básico	Pág. 197

## **CAPÍTULO VII - PROPUESTA DE ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS ESCUELAS RURALES DE MISIONES**

Propuesta de diseño de un plan estratégico para la enseñanza de la Administración en el Ciclo Básico Común del Nivel Secundario de las escuelas rurales de la Provincia de Misiones	Pág. 200
Estructura necesaria para contener una propuesta educativa en el ámbito rural	Pág. 201
Diseño del Plan de Desarrollo Rural Sostenible de la Provincia de Misiones	Pág. 202
Conclusión sobre el diseño del Plan de desarrollo Rural	Pág. 203
Fundamentación de la propuesta educativa	Pág. 203
Propuesta	Pág. 206
Ciclo Básico Común Secundario Obligatorio (CBC)	Pág. 206
Propuesta de enseñanza de Administración en el CBC de las Escuelas Rurales de Misiones	Pág. 208
Implementación de la propuesta de enseñanza	Pág. 213
Conclusiones sobre la propuesta de enseñanza	Pág. 213
Artículo periodístico	Pág. 213

## **CONCLUSIÓN – Y SUGERENCIAS**

Conclusiones	Pág. 216
Recomendaciones	Pág. 218

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 220
---------------------	----------

## **ANEXOS**

Anexo 1: Formulario de encuesta a productores feriantes de Posadas	Pág. 230
Anexo 2: Formula estadística utilizada para poblaciones finitas	Pág. 231
Anexo 3: Metodología de trabajo para las asignaturas Introducción a la Administración y Administración	Pág. 232

## **LISTADO DE CUADROS**

Cuadro 1: República Argentina – evolución de la Población Rural	Pág. 56
Cuadro 2: Provincia de Misiones – Superficie implantada	Pág. 61
Cuadro 3: Provincia de Misiones – tipo de cultivo	Pág. 65
Cuadro 4: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en números	Pág. 65
Cuadro 5: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en hectáreas	Pág. 66
Cuadro 6: Cantidad de Explotaciones Agropecuarias (EAP)	Pág. 69
Cuadro 7: Provincia de Misiones – Distribución de la tierra	Pág. 70
Cuadro 8: República Argentina – Distribución de la tierra	Pág. 71
Cuadro 9: Tamaño promedio de las EAPs en Misiones y Argentina	Pág. 73
Cuadro 10: Misiones y otros – Superficie promedio de las EAPs	Pág. 74
Cuadro 11: Misiones y otros – Porcentaje superficie rural	Pág. 74
Cuadro 12: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en hectáreas	Pág. 74
Cuadro 13: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en parcelas	Pág. 75
Cuadro 14: Misiones y otros – EAPs administradas por personas físicas, en cantidad y en porcentaje sobre el total	Pág. 76
Cuadro 15: República Argentina – Ranking de exportaciones e importaciones marzo 2019 a marzo 2020	Pág. 77
Cuadro 16: Misiones y otros – régimen de propiedad de la tierra	Pág. 77
Cuadro 17: Misiones – Producción en las EAPs (en parcelas)	Pág. 79
Cuadro 18: Argentina – Producción en las EAPs (en parcelas)	Pág. 79

Cuadro 19: Buenos Aires – Producción en las EAPs (en parcelas)	Pág. 79
Cuadro 20: Salta – Producción en las EAPs (en parcelas)	Pág. 79
Cuadro 21: Misiones – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 80
Cuadro 22: Argentina – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 80
Cuadro 23: Buenos Aires – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 81
Cuadro 24: Corrientes – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 81
Cuadro 25: Salta – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 82
Cuadro 26: Córdoba – Producción en las EAPs (en hectáreas)	Pág. 82
Cuadro 27: Misiones y otros – Comparativo superficie cultivada, en hectáreas	Pág. 82
Cuadro 28: Misiones y otros – Comparativo superficie cultivada, en porcentaje	Pág. 83
Cuadro 29: Misiones – Superficie implantada por tipo de cultivos	Pág. 84
Cuadro 30: Misiones – Exportaciones de enero a diciembre 2019	Pág. 85
Cuadro 31: Misiones – Principales productos exportados de enero a diciembre 2019	Pág. 85
Cuadro 32: Misiones – Superficie implantada por grupo de cultivos, en hectáreas	Pág. 86
Cuadro 33: Misiones – Participación relativa con respecto al total, en porcentaje	Pág. 87
Cuadro 34: Misiones – Otros cultivos, datos CNA 2002	Pág. 87
Cuadro 35: Misiones – Cría de ganado, avicultura, y apicultura	Pág. 89
Cuadro 36: Misiones y otros – Promedio Cría de ganado, avicultura, y apicultura	Pág. 89
Cuadro 37: Misiones y otros – EAPs administradas por personas físicas	Pág. 92
Cuadro 38: Misiones y otros – Agricultor: nivel educativo alcanzado	Pág. 93
Cuadro 39: Misiones y otros – Rango de edad del Agricultor	Pág. 93
Cuadro 40: Misiones y otros – Rango población económicamente activa	Pág. 94
Cuadro 41: Misiones – Población y proyección	Pág. 95
Cuadro 42: Buenos Aires – Población y proyección	Pág. 96

Cuadro 43: República Argentina – Población y proyección	Pág. 96
Cuadro 44: Misiones y otros – Personas residentes en las EAPs, en relación a la población total, en porcentaje	Pág. 97
Cuadro 45: Misiones y otros – Distribución de residentes por rango etario	Pág. 97
Cuadro 46: Misiones y otros – Distribución de residentes por rango etario, en %	Pág. 98
Cuadro 47: Misiones y otros – Residentes en las EAPs, y su relación con el productor	Pág. 99
Cuadro 48: Misiones y otros – Proporción de los residentes en las EAPs, en porcentaje	Pág. 99
Cuadro 49: Misiones y otros – Residentes en las EAPs, distribución por sexo, en %	Pág. 99
Cuadro 50: Misiones y otros – Personas Físicas que administran las EAPs	Pág. 100
Cuadro 51: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP y además afuera de la misma	Pág. 100
Cuadro 52: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP	Pág. 101
Cuadro 53: Misiones y otros – Trabajadores permanentes en las EAPs	Pág. 102
Cuadro 54: Misiones y otros – Trabajadores remunerados y no remunerados en las EAPs	Pág. 102
Cuadro 55: Misiones y otros – Trabajadores no remunerados en las EAPs	Pág. 102
Cuadro 56: Ferias Francas ubicada al sur de la provincia de Misiones	Pág. 145
Cuadro 57: Ferias Francas ubicada al norte de la provincia de Misiones	Pág. 146
Cuadro 58: Ferias Francas ubicada en el centro de la provincia de Misiones	Pág. 146
Cuadro 59: productores feriantes registrados en la provincia de Misiones	Pág. 147
Cuadro 60: origen de los productores feriantes que venden	

en Posadas	Pág. 148
Cuadro 61: Ferias Francas habilitadas en Posadas	Pág. 148
Cuadro 62: distancia promedio recorrida por los productores feriantes de Posadas	Pág. 149
Cuadro 63: Productos comercializados en las Ferias Francas de Posadas	Pág. 149
Cuadro 64: Rango de edad de los productores feriantes de Posadas	Pág. 150
Cuadro 65: A la pregunta 1: Dónde está ubicada la chacra: Localidad y Departamento	Pág. 153
Cuadro 66: A la pregunta 2: Extensión de la propiedad en hectáreas	Pág. 153
Cuadro 67: A la pregunta 3: Estudios del productor responsable de la chacra	Pág. 153
Cuadro 68: A la pregunta 4: además del productor, cuantas Personas trabajan en la chacra	Pág. 154
Cuadro 69: A la pregunta 5: Hectáreas utilizadas para la producción con fines comerciales	Pág. 154
Cuadro 70: A la pregunta 6: Cuales son la producción principal y secundaria	Pág. 155
Cuadro 71: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NOA. Segundo semestre 2019	Pág. 161
Cuadro 72: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NEA. Segundo semestre 2019	Pág. 161
Cuadro 73: Tasa Interanual de abandono por nivel de enseñanza, por provincia, en %	Pág. 197

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Evolución de la población rural	Pág. 57
Gráfico 2: Misiones, Evolución de los Establecimientos Agropecuarios	Pág. 70
Gráfico 3: Misiones – Distribución de la Superficie Agrícola	Pág. 72
Gráfico 4: Argentina – Distribución de la superficie agrícola	Pág. 72

Gráfico 5: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra, en hectáreas	Pág. 75
Gráfico 6: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en parcelas	Pág. 76
Gráfico 7: Misiones y otros – Relación cantidad de parcelas por cada EAP	Pág. 78
Gráfico 8: Misiones y otros – Agricultor sabe leer? Sí	Pág. 92
Gráfico 9: Misiones y otros – Comparativo nivel educativo alcanzado agricultor	Pág. 93
Gráfico 10: Misiones y otros – Productores en rango PEA	Pág. 94
Gráfico 11: Misiones y otros – porcentaje de las personas residentes en las EAPs	Pág. 97
Gráfico 12: Misiones y otros – Residentes en las EAPs hasta 39 años, en %	Pág. 98
Gráfico 13: Misiones y otros – Productores cuyos ingresos depende exclusivamente de la EAP	Pág. 101
Gráfico 14: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP, en porcentaje	Pág. 101
Gráfico 15: Misiones y otros – Trabajadores no remunerados en las EAPs	Pág. 103
Gráfico 16: Misiones y otros – EAPs con registro de producción	Pág. 120
Gráfico 17: Misiones y otros – EAPs que realizan cálculos económicos	Pág. 120
Gráfico 18: Misiones y otros – EAPs con registros contables	Pág. 121
Gráfico 19: Misiones y otros – EAPs que utilizan computadoras	Pág. 121
Gráfico 20: Misiones y otros – EAPs que reciben algún tipo de asesoramiento	Pág. 122
Gráfico 21: Misiones y otros – EAPs que reciben asesoramiento desde cooperativas	Pág. 122
Gráfico 22: Misiones y otros – EAPs asesoradas por profesionales externos	Pág. 122
Gráfico 23: Misiones y otros – EAPs asesoradas por Organismos Oficiales	Pág. 123

Gráfico 24: Misiones y otros – Grado de Asociatividad de las EAPs	Pág. 123
---	----------

### **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1: Misiones – Superficie dedicada a la forestación	Pág. 73
Figura 2: Alianza Estratégica en Misiones. Posibles integrantes	Pág. 138
Figura 3: Orientaciones del Nivel Secundario	Pág. 175
Figura 4: contenido del Ciclo Básico Común	Pág. 175
Figura 5: Listado de Escuelas EFA en la provincia de Misiones	Pág. 177
Figura 6: Materias para la Orientación Agraria	Pág. 178
Figura 7: Materias para la Orientación Agro en Alternancia	Pág. 182
Figura 8: Orientaciones del Nivel Secundario	Pág. 185
Figura 9: materias para la Orientación Ciencias Sociales y Humanidades	Pág. 186
Figura 10: materias para la Orientación Ciencias Naturales	Pág. 186
Figura 11: materias para la Orientación Economía y Administración	Pág. 188
Figura 12: materias para la Orientación en Informática	Pág. 189
Figura 13: materias para la Orientación en Turismo	Pág. 190
Figura 14: materias para la Orientación en Comunicación	Pág. 191
Figura 15: materias para la Orientación en Lenguas	Pág. 192
Figura 16: materias para la Orientación en Música	Pág. 193
Figura 17: materias para la Orientación en Danza	Pág. 194
Figura 18: materias para la Orientación en Artes Visuales	Pág. 195
Figura 19: materias para la Orientación en Educación Física	Pág. 196
Figura 20: mapa curricular del Ciclo Básico Común Secundario Obligatorio	Pág. 206

### **LISTADO DE DIAGRAMAS**

Diagrama Nro. 1: Propuesta de diseño de un plan estratégico para la enseñanza de la Administración en el Ciclo Básico Común del Nivel Secundario de las escuelas rurales de la Provincia de Misiones	Pág. 200
--	----------

## **INTRODUCCIÓN**

### **Fundamentación**

Tomando como base los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018, se hizo un estudio de campo sobre los chacareros que comercializan sus productos, dentro del sistema Ferias Francas de Misiones. Dicho estudio, confirma los datos del censo y da como resultado que el 100% no planea la producción bajo una estrategia elaborada sino según los usos y costumbres del lugar. El 100% no lleva registros contables, el 100% no realiza cálculos económicos/financieros, el 90% no calcula ningún tipo de costos y, el 100% es consciente de que si incluye el costo de la mano de obra propia no tiene rentabilidad.

La producción en los minifundios es visibilizada mayormente desde el campo social como una actividad que proporciona recursos para la subsistencia, y no como una actividad capaz de generar rentabilidad, tanto en el plano económico como en el social.

La Administración puede colaborar en este aspecto desde propuestas sumamente sencillas como planear y justificar lo que se quiere producir; organizarse para el trabajo en general; elaborar una plantilla de costos genérica; o de manera un poco más compleja, ayudar a definir y escribir la Visión y la Misión; construir una estructura formal; hacer una adecuada lectura del entorno; establecer objetivos a largo plazo y con metas intermedias; y finalmente, propiciar la elaboración de estrategias para el desarrollo competitivo sustentable.

### **Problema**

La improductividad en los minifundios puede ser una de las causas del éxodo rural. Si el estado o la política es indiferente a esta cuestión, se pone en peligro la alimentación de la población. Es necesario diseñar un plan estratégico en el cuál una variable relevante sea la enseñanza de la Administración. Desde su aprendizaje, ejecución, y capacitación permanente, ésta puede constituirse en un medio eficaz para que el trabajo en pequeñas parcelas genere ingresos suficientes para que el agricultor acceda a bienes y servicios gracias a una producción competitiva y sustentable.

La falta de conocimientos administrativos básicos por parte del productor, desde cuestiones sencillas como elaborar una plantilla de costos a otras un poco más

complejas como obtener rentabilidad, Visión, Misión, estructura, conocimiento del entorno, etc., evidencia la necesidad de una formación en la ciencia de la Administración para generar una rentabilidad económica y/ o social.

### **Hipótesis**

La enseñanza de la Administración en el CBC de las escuelas rurales en la Provincia de Misiones, puede contribuir a la generación de competitividad sustentable de las pequeñas unidades productivas.

### **Objetivo General**

Presentar el diseño de un plan estratégico que incluya la enseñanza de la Administración en el CBC de las escuelas rurales en la Provincia de Misiones, como contribución a la calificación de la gestión y la generación de competitividad sustentable de las pequeñas unidades productivas.

### **Objetivos específicos**

- Presentar brevemente a la Administración desde la misma génesis humana hasta nuestros días, con breves descripciones de algunos postulados científicos fundamentales, y su importancia en la gestión de organizaciones de distinta índole, esencialmente en las pequeñas unidades productivas rurales, con un enfoque filosófico junto al aporte de esta investigación desde la Filosofía de las ciencias.
- Caracterizar y fundamentar el contexto rural, con especial énfasis en la provincia de Misiones, profundizando en las características de la población, sus aspectos culturales, y en la administración de las Explotaciones Agropecuarias (EAPs), a fin de justificar la importancia de la agricultura para el desarrollo económico, social y ambiental.
- A partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018, presentar las principales características referidas a la administración en las explotaciones agropecuarias, y la presencia del Estado, a través de distintos organismos, en el acompañamiento y asistencia en la gestión.
- Presentar las distintas modalidades de asociatividad en la provincia de Misiones, en especial el Programa Ferias Francas, con un trabajo de campo a pequeños productores, a fin de valorar la importancia de la Administración.

- Presentar el diseño de un plan estratégico que contemple las particularidades de la actividad y la mentalidad empresarial de los agricultores, pero enfocado especialmente en la Educación, analizando el Diseño Curricular del Ciclo Secundario en todas sus modalidades, mostrando la estructura de las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), a fin de presentar una propuesta de enseñanza de la Administración en el CBC del Nivel Secundario de las Escuelas Rurales de la provincia de Misiones.

### **Metodología utilizada**

La investigación científica en el campo social, debe tener relación con la realidad cotidiana, ser simple y de una aplicación relativamente sencilla, pero rigurosa y cuidadosamente realizada. Debe ser sistemática y controlada donde hay una disciplina constante. También empírica, donde hay fenómenos observables, y crítica, puesto que tiene que realizarse de manera objetiva eliminando las preferencias personales, produciendo investigación básica (conocimiento y teorías), o con la investigación aplicada resolver problemas prácticos. (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Casas Pérez, 2014).

Cuando realizamos investigaciones que refieren al comportamiento humano, los tipos de investigación son: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado, o aquellos que ya existen están referidos a un contexto distinto del que queremos abordar. Sirven para obtener información sobre la investigación que se hará en un contexto particular, y en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismo. Los estudios descriptivos se utilizan cuando el propósito es describir situaciones y eventos, especificando propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otra cuestión sometida a análisis. Un ejemplo de este tipo de estudio son los censos que miden una serie de características en un determinado momento. En este caso, el investigador elige las variables que considera relevantes para el estudio puesto que son tomadas como información con la mayor precisión posible. Requiere un considerable conocimiento del área que se busca investigar. Los estudios correlacionales miden el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. Las variables a correlacionar deben provenir de un mismo sujeto, y su utilidad principal radica en poder prever el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de

otra. Por último, los estudios explicativos se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o el por qué de las relaciones entre dos o más variables. Son más estructurados que los otros tipos de estudio y proveen un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Casas Pérez, 2014)

El marco metodológico de esta investigación tiene en cuenta todos los tópicos. Es exploratoria pues aborda cuestiones que son relativamente conocidas desde otras ciencias sociales, y/o de contextos distintos. Se enfoca a la administración en minifundios de la provincia de Misiones. Se aborda desde la lectura y comparación de distintas fuentes bibliográficas (libros, sitios web, artículos periodísticos, etc.), de los diferentes fundamentos teóricos sobre la problemática estudiada: la administración, la agricultura en general y los minifundios en particular; y la educación en el Nivel Secundario. Es descriptiva, pues refiere a situaciones y eventos del grupo productores rurales de la Argentina en general y de Misiones en particular. El análisis de datos cuantitativos se basa en el Censo Nacional Agropecuario 2018, y los del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Misiones. Se eligieron las variables consideradas importantes, y sobre alguna de estas, se realizó posteriormente un estudio de campo para contrastar la validez de esas variables. También es correlacional pues pretende medir la relación que existen entre dos o más conceptos o variables, haciendo especial hincapié en la relación estudio de la administración con unidades de negocios rentables. Por último, es explicativa, a través de los fenómenos que pudieran ocurrir, se contará con un mayor grado de entendimiento de los fenómenos en el ámbito rural de la provincia de Misiones.

Para realizar una investigación de campo es necesario contar con un muestreo. Solo un censo de utilidad pública o decisoria contiene un universo amplio de datos, pero a fines del ahorro de tiempo y recursos, el muestreo permite acceder a una limitada cantidad de información según el requerimiento del investigador. La muestra es justamente eso, un subgrupo de población o universo, estadísticamente representativo del resto. Hay que definir la unidad de muestreo y análisis, delimitar la población según las características planteadas, y establecer los parámetros que permitan mostrar las semejanzas o discrepancias en la población seleccionada. Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que hay que seleccionar una muestra, pretendiendo que este grupo sea un reflejo fiel y representativo del

conjunto de la población. El uso de los términos al azar y aleatorio son un tipo de procedimiento de ejecución de la muestra. Las muestras no probabilísticas son orientadas según las características de la investigación, no importando si son representativas estadísticamente de la población objetivo, lo que implica que los datos obtenidos pueden no ser confiables. También existen las muestras de sujetos voluntarios, usada en el campo de la medicina, y la muestra de expertos, que son opiniones de expertos en un tema específico (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Casas Pérez, 2014).

En esta tesis, la investigación de campo utilizará el método de muestreo probabilístico, en donde en una selección aleatoria toda la población objetivo tengan la misma posibilidad de ser elegido. Se centra en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de manera personalizada, mediante entrevistas e interacciones directas a partir de un cuestionario realizado a tal fin, y que contiene preguntas abiertas y cerradas, todas adecuadas a la realidad de lo definido como población de interés: el productor en establecimientos agropecuarios de hasta 25 hectáreas, en la provincia de Misiones. Las entrevistas se desarrollaron en el puesto de venta de los productores, elegidos al azar, dentro de la Feria Franca, sin una concertación previa, y el fin es validar los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018 para la provincia de Misiones.

### **La contribución de la Administración**

Para precisar la contribución de la investigación a la Administración, es necesario definir el pensamiento filosófico que permita dilucidar el modelo de cultura local del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, porque desde el sistema de comunicación e interacción adecuada se podrá ayudar al minifundista en la gestión correcta y eficiente de su unidad de negocios con el objetivo de obtener beneficios. Como administrador, el enfoque de la investigación estará dado por la manera de interpretar la realidad buscando los puntos comunes entre los actores relevantes (productores, administradores, organismos específicos, gobiernos, etc.) para comprender y establecer nuevos horizontes de producción y comercialización, que excedan la subsistencia y/o los cultivos tradicionales de la región (yerba, té, forestación, tabaco, u otros intensivos que buscan establecerse en Misiones, como el maíz). Una adecuada administración, aunque básica, podría ser un aliciente más para trabajar la tierra.

La novedad científica de incursionar en prácticas de gestión podría permitir a los productores, a largo plazo, desarrollar un mercado local sostenible y sustentable con sus propios productos. En el Capítulo I se analizan las distintas corrientes filosóficas con una elección que presupone establecer ciertas pautas de comunicación. Hay una elección primaria de Immanuel Kant en la corriente del Criticismo, porque une sensibilidad, entendimiento y razón, reconociendo la demarcación de la capacidad de conocer, y que la racionalidad debe respetar los presupuestos fundamentales de Universalidad, Necesidad, Experiencia y Carácter progresivo. Existen límites desconocidos que podrían explicar la falta de desarrollo del minifundista y cómo podría salir del círculo de pobreza. Además, se consideran aspectos interesantes de otras corrientes filosóficas, como por ejemplo del idealismo, el dogmatismo, el empirismo, el materialismo, el historicismo, y el estructuralismo.

En cuanto a la Administración y la Filosofía de las ciencias, también desarrollado en el Capítulo I, la investigación se asienta en la Administración Científica Clásica de Taylor, Fayol, y Mayo, además del modelo de alianza estratégica de Michael Porter. Todo en un lenguaje comprensible, sabiendo que la temática ya ha sido abordada y ha generado conclusiones relevantes de otras investigaciones, pero, según Khun han sido solo interesantes libros de texto consultados, que nunca fueron llevados a la práctica, pues la situación del pequeño productor en Misiones no ha cambiado en los últimos 20 años. Probablemente la cuestión no fue abordada dentro del paradigma correcto, o la aplicación del o los modelos propuestos no tuvieron en cuenta el contexto.

Los paradigmas son propias construcciones inventadas post facto para dar sentido a conjuntos de supuestos, pero no son los paradigmas los que hacen el trabajo, sino los investigadores, criaturas socialmente arraigadas. La escritura científica realmente crea las realidades que retrata, lo que lleva al análisis de la escritura académica como un discurso retórico, interesado y persuasivo. La Administración a través de la Teoría de las Organizaciones, seguirá siendo útil, no ofreciendo conclusiones universales, sino incorporando significados y esquemas que abren ventanas de reflexión sobre las experiencias de otros e invitan a los actores (y académicos) a reflexionar sobre su propia experiencia en nuevas formas (Tsoukas & Knudson, 2003).

Popper, en su obra *La Lógica de la Investigación Científica* (Popper, 2008), busca establecer los límites entre la ciencia y la filosofía, y al mismo tiempo un criterio de demarcación que permita distinguir proposiciones científicas de aquellas que no lo son. Dicho criterio implica la pregunta de ¿qué propiedad distintiva del conocimiento científico ha hecho posible el avance en nuestro entendimiento de la naturaleza? Con Popper es posible la utilización de un racionalismo crítico que crea modelos hacia los que se debe tender, aceptando que su aplicación depende de personas imperfectas que no actúan en condiciones de laboratorio. Popper y Kuhn no se anulan, no son antagónicos, sino que se complementan perfectamente.

Con Popper es posible la determinación de modelos que perfecciona algún modelo anterior, y que siempre será susceptible de ser modificado por otro siguiente, y con Kuhn, se determina cuál es el paradigma condicionante, y en función a ello el accionar de acuerdo a las reglas del mismo.

Habrá un norte a seguir (Popper), pero sin descartar que los sucesos dependen de personas, que son las que en definitiva pondrán las reglas de juego, de acuerdo con los criterios válidos en ese momento y para esa sociedad (Kuhn).

En función a lo expuesto, esta investigación pretende generar un beneficio a la comunidad rural, que contará con conocimientos y herramientas que ayuden a su crecimiento en todos los aspectos. Se podrá demostrar que el arte de administrar, a través de un método sencillo, lógico, y posible puede ser adoptado, en este caso, por el pequeño agricultor y su entorno.

### **Estructura de la Tesis**

En el desarrollo del presente trabajo se hará una breve revisión bibliográfica de la ciencia; fundamentando la investigación desde la corriente filosófica adoptada y su abordaje desde la filosofía de las ciencias, tomando cuestiones fundamentales de las dos teorías clásicas (Taylor y Fayol), y direccionada a la Administración en el campo social (Drucker). Posteriormente los capítulos versarán sobre el desarrollo rural en la Argentina en general y en Misiones en particular, con énfasis en las pequeñas unidades productivas de hasta 25 hectáreas, y con la utilización de los datos proporcionados por el Censo Nacional Agropecuario 2018 (CNA 2018), para mostrar los aspectos más relevantes de la población rural y su modelo cultural imperante. Luego, y siempre utilizando los datos del CNA 2018, se presentarán los datos referidos a la administración de esas Explotaciones Agropecuarias (EAPs),

la participación y colaboración del Estado en los procesos de producción y comercialización, y la posibilidad de asociatividad a las que puede acceder el agricultor, especialmente el programa Ferias Francas. Es en este espacio donde se realizó un trabajo de campo, teniendo como eje la importancia de la enseñanza de la Administración.

Por último, y dentro de un plan estratégico, se examina el Diseño Curricular Jurisdiccional del Ciclo Secundario, además del análisis del plan de estudios de las Escuelas de la Familia Agrícola. Con estos elementos, se formulará una propuesta de enseñanza de la Administración en el Nivel Secundario de las Escuelas Rurales de la Provincia de Misiones, fundamentando la modificación estructural del Plan de Estudios, sugiriendo en detalle el procedimiento a seguir, y así finalmente, llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

**CAPÍTULO I**

**LA**

**ADMINISTRACIÓN**

## **Historia, Civilización, y Administración**

La revisión debe comenzar desde la existencia del hombre nómada de la prehistoria. La búsqueda de alimentos permitió al hombre, además de su supervivencia, ir poblando los distintos continentes. Sus actividades principales eran la caza, la pesca, y la recolección. Sobrevivir era cuestión de intuición y en una rústica planeación, como modo primitivo de división de tareas, el hombre iba a la caza, las mujeres y niños a la recolección, y los ancianos a la pesca. Si a ello agregamos que había alguien que establecía las reglas mínimas de convivencia y asignación de responsabilidades, estamos en presencia del liderazgo.

El biólogo Jared Diamond, en su breve historia de la humanidad en los últimos trece mil años, enuncia que durante el período histórico del neolítico (9.000 AdC) se comenzó a desarrollar la agricultura y la ganadería. El cambio climático del período posglaciar (hace 10.000 años) produjo una alteración climática global que afectó el entorno del ser humano. Los glaciares se retiraron y las conexiones entre los continentes, como por ejemplo el estrecho de Bering, desaparecieron. Hubo un crecimiento del volumen global de agua y la consecuente inundación de tierras bajas habitables. La concentración de personas en espacios geográficos más reducidos propició la creación de ciudades, que crecían en cantidad de habitantes y tamaño, alcanzando un estadio cultural avanzado por el nivel de su ciencia, artes, ideas y costumbres. Esto dio lugar a la aparición de civilizaciones (Diamond, 2016). Hace 12.000 años, el modo de vida de los humanos se transformó, cambiando las actividades primarias (caza, pesca, y recolección), por actividades productivas como el cultivo de la tierra y la domesticación de animales, y sustituyendo el nomadismo por el sedentarismo. Esta revolución neolítica, no es un período cronológico concreto sino una etapa dentro de la evolución de distintos núcleos sociales, donde cada núcleo original evoluciona de manera independiente y coincide con zonas donde existían plantas (suelo fértil), y animales susceptibles de ser domesticados. Cada cultura creció y se desarrolló en un entorno distinto, adaptándose a los recursos disponibles.

Según la arqueología, la primera civilización fue la Sumeria (6.700 A.C.), en la baja Mesopotamia (Tigris y Éufrates). Aprendieron a organizarse, y fundamentalmente a controlar la crecida de los ríos, construyendo sistemas de regadíos, inventando el arado, los transportes rodantes, la escritura, como así también aportes en las matemáticas, la medicina, y la literatura. Las pequeñas aldeas se transformaron en

ciudades, por lo que se vieron obligados a poner en orden su funcionamiento interno, coordinado por líderes religiosos o patesí, o reyes, conocidos como lugal. (Vera Tornell, 1964)

La civilización China es considerada como una de las más antiguas del mundo. La mitología sitúa el origen hace 6.000 años, y existen escritos con una antigüedad de 3.500 años. El imperio chino (211 A.C.), comienza con la Dinastía Qin. La unificación puso fin a cinco siglos de guerras feudales, introduciendo un gobierno centralizado bajo el sistema de monarquía absoluta. Dividió el imperio en 36 provincias, construyendo redes de comunicación y estandarizó la moneda, creó un único sistema de justicia y unificó el sistema de escritura. También comenzó con la construcción de la Gran Muralla. En las dinastías siguientes se fomentó la educación utilizando el papel de arroz para la escritura. Gracias a esto prosperó la agricultura, la producción manual, y el comercio, de manera gradual y evolutiva hasta llegar a la dinastía Qing, en el año 1912, con la abdicación del último emperador, con la Revolución de Xinhai, que dio nacimiento a la República de China. Dejaron como legado la utilización de tinta para la escritura, el descubrimiento de la pólvora, e inventos como la brújula (Franke & Trauzettel, 1973).

La civilización egipcia tiene su origen hacia el año 3.150 A.C. con la unificación de varias ciudades en el valle del río Nilo. Tenía un sistema de literatura y escritura independiente, un control estatal sobre los diferentes recursos, la utilización del río para el desarrollo de la economía y el comercio, y la obra pública de grandes monumentos como creación de fuentes de trabajo; junto a una gran fuerza militar que posibilitó el dominio de esa región geográfica. Como legado a la humanidad dejaron el desarrollo de la minería, la topografía, la arquitectura, y los métodos de riego y agricultura, de construcción de navíos, la medicina, y la tecnología del vidrio. Para su adecuada administración, Egipto se dividió en 42 provincias, estados autónomos dirigidos por un gobernador. El gobierno se sostenía con impuestos (pagados con trabajo o especies), que eran almacenados con un estricto control de stock, distribuidos a la población según las necesidades. Cada casa designaba a una persona que debía prestar servicios al estado en forma gratuita por algunas semanas al año. Las tareas principales eran las de mantenimiento de canales de riego, construcción de templos y tumbas. El imperio colapsa con la conquista Romana en el año 31 A.C. (Gonzalez Gonzalez, 2011)

Sintetizar la evolución de la administración en todas las civilizaciones es una tarea sumamente ardua, pero, a grandes rasgos, tenemos en cuenta a aquellas que pasaron a la historia porque provocaron grandes cambios en la humanidad, mediante la administración de sus funciones básicas (planear, organizar, dirigir, y controlar), bajo la coordinación de alguien (rey, emperador, generales, administradores, etc.).

Aceptar esta aseveración, es reconocer que la administración es inherente al ser humano respecto a su evolución y perfeccionamiento.

### **La Administración Científica**

La Administración ya ha sido conceptualizada por distintos autores de renombre, desde los considerados padres de la administración científica (Taylor y Fayol) además de otros integrantes de la denominada Escuela Clásica de la Administración Científica (Carl Barth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Ford, entre los más destacados). Cada uno de ellos desde su campo aportó para que la administración no se sustente solo en la experiencia para incrementar la eficiencia y la productividad.

Frederick Taylor es quien realiza los primeros aportes mediante el análisis y normalización de procesos, racionalización del trabajo, desarrollo de técnicas y métodos, y el ejercicio de la autoridad mediante capataces, haciendo una distribución equitativa entre trabajo y responsabilidad. También es de suma importancia seleccionar e instruir al obrero, cooperando con el mismo para que éste consiga sus objetivos (Taylor, 1970).

El aporte Henri Fayol es la enunciación de los catorce principios administrativos, que se suma a las funciones de la administración identificadas como planear, organizar, dirigir, y controlar (Fayol, 1994).

Elton Mayo, uno de los exponentes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, aborda al obrero en un enfoque humanístico de estímulos y comportamientos antes que mecanicista, por lo que la productividad también depende de la integración social dentro y fuera de las organizaciones. Max Weber, referente del estructuralismo, enumera elementos comunes en todas las organizaciones: la autoridad, la comunicación, la estructura de comportamiento, y la estructura. Sobre estos elementos se sostiene el modelo burocrático que rechaza principios universales, pero necesita de normas y reglamentos escritos, siendo

imprescindible la división del trabajo. Mary Parker Follet aporta la llamada teoría de las contingencias que intenta dar respuestas a situaciones o contingencias diarias de la organización, en la consecución de sus objetivos, utilizando la menor cantidad de recursos para obtener los mejores resultados, rechazando principios universales y técnicas previas para atender las contingencias de las organizaciones. Su teoría es puramente situacional, y para los ortodoxos totalmente improvisada (Koontz & Weihrich, 2012).

La teoría neoclásica toma lo mejor de los clásicos, y agrega la frase atribuida a Peter Drucker: no hay negocios sin un cliente. Es decir, la gestión estará basada en las relaciones humanas, respetando el esquema teórico clásico.

Ludwig von Bertalanffy presenta a las organizaciones como un sistema conformado por sub sistemas, es decir, elementos que se inter relacionan bajo las premisas de que los sistemas existen dentro de sistemas abiertos y sus funciones dependen de la estructura. Funcionan con un proceso o adecuada combinación de los elementos de entrada, y una salida que es el producto terminado (Von Bertalanffy, 1976).

También existe la denominada Escuela Empírica, con sus principales referentes: Peter Drucker y Ernest Dale. El primero presenta conceptos como productividad para el desarrollo equitativo de las naciones, y al Management como gestión de procesos de negocios. En cambio, Dale, sugiere que el conocimiento adquirido a través del tiempo permite dominar las contingencias actuales ya que la toma de decisiones tendrá en cuenta experiencias anteriores. Desarrolla el método de la APO (Administración por Objetivos). En las técnicas empleadas, avalan la intuición, la experiencia previa, y la cultura, respaldados en conocimientos o experiencias comprobables. Para esta Escuela, la Administración es un Arte que se aprende más desde la práctica que desde la teoría (Koontz & Weihrich, 2012).

Las teorías organizacionales clásicas, a pesar del tiempo transcurrido, siguen teniendo y tendrán la misma vigencia con vertientes renovadas en distintos campos, como ser: recursos humanos, responsabilidad social, ecología y medio ambiente, estructuras organizaciones flexibles, entre otras. Son simplemente nuevos desarrollos de teorías existentes (De Guevara, 2001)

Las distintas escuelas presentadas no configuran la totalidad, sino son ejemplos de cómo la Administración es una ciencia dinámica que se ajusta en el transcurso del tiempo y de las circunstancias y que se puede resumir en la aplicación del sentido común para la toma de decisiones.

## **La Administración enfocada al campo social**

Drucker (Drucker, 1999) sostiene que es improbable que en el siglo XXI el sector de crecimiento de una sociedad sea el empresarial, y es factible que el desarrollo se sustente en organizar y administrar actividades económicas con un enfoque hacia lo social.

Para hacerlo, es necesaria contar con estructuras que deberán adaptarse a la realidad y a la actividad de cada organización, con individuos capaces de trabajar al mismo tiempo con diferentes funciones y estructuras organizativas. Será el jefe en su organización, socio en una alianza estratégica, tendrá participación minoritaria en otra sociedad, o realizará un emprendimiento conjunto, etc.

Será imposible trabajar fuera de un equipo, entendido éste como un conjunto de personas que no tendrá un jefe, sino un líder que hará de vocero. Afirma Drucker que se debe administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales haciendo productivos sus puntos fuertes y el conocimiento que posee. En este contexto, ninguna tecnología es exclusiva a una industria o actividad. La tecnología, o el uso final de la misma no serán fundamentos suficientes para una política administrativa, al contrario, serán limitaciones.

En 1920, William Durant, creador de General Motors construyó su imperio comprando una tras otra las distintas fábricas de partes y accesorios, llegando a ser propietario de la empresa más integrada del mundo que fabricaba el 70% de los elementos incluidos en sus automóviles. Esa integración le permitió disfrutar de una ventaja del 30% en los costos con relación a sus competidores, pero cuando la actividad en el sector decayó, la General Motors debió enfrentar por sí sola los altos costos de su gran estructura, y así estuvo al borde de la quiebra.

Sears Roebuck, mayor minorista estadounidense de aparatos y ferretería, también vio la necesidad de unir en un solo grupo a sus principales proveedores, pero, en vez de comprar las empresas, adquirió paquetes minoritarios de acciones, como un símbolo de compromiso antes que inversión, formando parte de una cadena económica que reúna a socios genuinos con igual poder, manteniendo su independencia.

El desafío de la nueva administración es la formación de alianzas estratégicas que abarquen todo el proceso económico, y su alcance no debe ser solo legal, sino

operativa, concentrándose en los resultados y desempeño a lo largo de toda la cadena productiva / comercial.

Será imprescindible la innovación y la capacidad de iniciativa para sobrevivir. Un empresario que no aprenda a administrar y una administración que no aprenda a innovar no tendrán futuro. Lo que el administrador debe tener en claro es que las innovaciones comienzan en el exterior y se concentran en él. Los resultados de cualquier organización siempre están en el exterior.

En resumen, la tecnología, la información, o la productividad por sí mismas no serán el centro de una sociedad, o economía o comunidad moderna, sino organizaciones administradas como órganos independientes unidos a otros (aliados) para producir resultados afectados por la responsabilidad social.

El éxito del administrador del siglo XXI, en cualquier actividad, ya sea primaria, industrial o comercial, dependerá del alcance de las alianzas en las que participe. Un modelo de alianza ya se aplica en el programa Ferias Francas en la provincia de Misiones. Además de ser factible de mejoras, las ferias pueden ser el modelo a utilizar para la consolidación de proceso productivo comercial de los agricultores.

### **Administración y estrategia**

Se entiende por estrategia al conjunto de decisiones y acciones que deben ejecutarse para generar una rentabilidad sustentable, y que permita obtener una ventaja competitiva respecto a los demás competidores. Es la creación de una posición única y valiosa en el mercado que debe ser percibida por el consumidor, o cliente, o ciudadano, es decir, el destinatario de los productos ofrecidos por la organización. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de diseñar, poner en funcionamiento, y evaluar las decisiones que se ejecutan para que la organización logre los objetivos buscados. Para lograrlo, se es necesario la integración de todas las áreas funcionales (Administración, Producción, y Mercadotecnia y Ventas), y en cada una de ellas se deben formular, implantar, y evaluar las decisiones. La dirección estratégica se utiliza en el diseño integral, mientras que la planeación se refiere sólo a la formulación de la estrategia (David & David, 2017).

Cuando se formula un Plan Estratégico, el mismo debe contemplar áreas o dimensiones interdependientes entre sí. La cantidad de áreas dependerá del grado de formulación de la estrategia, la que puede ser amplia o focalizada. El modelo de

elaboración también dependerá de las decisiones políticas adoptadas en la formulación. Para el diseño del Plan Estratégico de esta tesis, se tomará como modelo el Primer Programa de Desarrollo Rural Sostenible período 2010 a 2014, elaborado por la Secretaria de Estado de Cambio Climático y la Secretaria de Estado de Medio Rural y Agua del gobierno de España, donde en su documento memoria hace mención al desarrollo sostenible del medio rural, la política rural española, apoyada en los distintos instrumentos aplicables de la política de la Unión Europea, al establecimiento de una política rural propia adaptada a las condiciones económicas, sociales y medioambientales particulares del medio rural español en términos de Desarrollo Rural Sostenible que trasciende el tradicional enfoque sectorial agrario a uno nuevo fundamentalmente territorial, intersectorial, multinivel, participativo, adaptado a cada territorio y diseñado con un enfoque de sostenibilidad. En la elaboración, han intervenido los 15 Ministerios que forman parte de la Comisión Interministerial para el Medio Rural y han participado todas las Comunidades Autónomas, la Federación de Municipios y Provincias y los interlocutores económicos, sociales y ambientales. Busca fundamentalmente mantener y ampliar la base económica del medio rural mediante la preservación de actividades competitivas y multifuncionales, y la diversificación de su economía con la incorporación de nuevas actividades compatibles con un desarrollo sostenible, todo ello con el objeto de mantener y mejorar el nivel de población del medio rural y elevar el grado de bienestar de sus ciudadanos (Gobierno de España, 2009).

### **La Administración en el nivel medio de los sistemas educativos**

No es sencillo encontrar antecedentes referidos a la educación en Administración en los sistemas educativos en general, y en la provincia de Misiones en particular. La literatura educativa ha señalado que la tendencia hacia la mayor escolarización de los jóvenes estuvo relacionada con la temprana universalización del nivel primario en nuestro país; el aumento de años de estudio obligatorios; la demanda de las familias, asentada en la convicción de una obligatoriedad social (Tenti Fanfani, 2011). En el ámbito rural las transformaciones plantean una serie de desafíos para su implementación. Específicamente la extensión de la obligatoriedad lleva a tomar decisiones estratégicas para retener a los niños y jóvenes durante un tiempo más prolongado, así como también elaborar una propuesta educativa de calidad (Paredes, 2018). Los jóvenes no reconocieron su

salida del sistema escolar como una exclusión, sino como un abandono voluntario. Reconocen la importancia y la utilidad de la educación formal, a pesar de haber abandonado sus estudios, así como los beneficios y oportunidades que derivan de la preparación académica. Las personas que abandonan sus estudios tienden a trabajar en donde no les exigen preparación. Los jóvenes en riesgo de abandonar sus estudios necesitan ampliar sus proyecciones acerca de las oportunidades que la educación les ofrece (Balam & Morejón, 2019). Juan Bautista Alberdi afirmó que la instrucción es el medio de cultura de los pueblos y la educación por medio de las cosas es el medio de instrucción que más les conviene, es decir, el derecho a la educación debía ejercitarse teniendo en cuenta la realidad de la época. La instrucción para ser eficiente debe centrarse en la enseñanza de cosas prácticas y conocimientos de utilidad, y de esa forma se elimina al enemigo de la pobreza (Alberdi, 2009). Es un derecho internacional contenido en el Artículo 14 de la Constitución Nacional que estipula el derecho de enseñar y aprender. En el año 2006 se aprobó la ley de Educación Nacional Nro. 26.206 que en su artículo 3 establece que la Educación es una prioridad nacional y se constituye en política de Estado. El artículo 17 establece la estructura del Sistema Educativo Nacional, que comprende cuatro (4) niveles y 8 (ocho) modalidades. En la Argentina se garantiza el acceso a la educación, que en todos los niveles es pública. La Resolución Nro. 048/13 del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología de la de la Provincia de Misiones, y según los lineamientos de la Ley Nacional Nro. 26,150 establece el diseño curricular, estructura diseñada por la Nación, que propone los lineamientos básicos comunes a todas las instituciones secundarias.

La Educación Secundaria es obligatoria y se divide en un Ciclo Básico de carácter común a todas las orientaciones y un Ciclo Orientado. En la provincia de Misiones hay un total de 708 establecimiento secundarios, de los cuales 66 están ubicados en la ciudad de Posadas, 140 en el resto del Departamento Capital, y 408 en el resto de la provincia. El 59,4% (421 escuelas) revisten el carácter de Establecimientos Rurales. Hay un total de 23 Institutos Agropecuarios (IEA) y 25 Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), y entre ambos configuran solo el 11,4% de oferta educativa específica en agricultura (escuelasyjardines, 2020)

Una revisión de la realidad educativa en administración, por fuera del currículo, nos muestra que, en la Argentina, por ejemplo, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), actualmente ofrece un proyecto educativo a distancia que

tiene por propósito diseñar e implementar diversas estrategias para llevar saberes a la comunidad, ofreciendo recursos educativos digitales de acceso libre, cursos regulares en plataforma virtual, jornadas, seminarios y talleres, y acciones de articulación con el sistema educativo, sin especificar cuáles son. También tiene un espacio denominado INTA Chicos concebido como lugar de encuentro para acercar al sector agropecuario y alimentario nacional a niños de 3 a 11 años, mediante juegos, audios, y otras actividades que se proponen en la escuela o textos escolares. Ofrece además una biblioteca con materiales de lectura para ser compartidos en familia. Dentro de este rango, nivel primario, se promueven los proyectos de huertas escolares. (INTA, Biblioteca Digital INTA, 2020)

En Brasil existe un programa denominado A Uniao Faz a Vida (la unión hace la vida), patrocinado por la Fundación Sicredi, dependiente del Banco Sicredi, quien con 118 años de vigencia es la primera institución financiera cooperativa de ese país, y por lo tanto se ha propuesto como plan institucional alentar la enseñanza y práctica del cooperativismo en las escuelas rurales. La página (Sicredi, 2021) despliega un menú donde es posible acceder a los distintos proyectos, divididos por Cooperativa según el domicilio de las mismas, Estado, Municipio, Escuela, y status del proyecto. De dicho sitio, y filtrando información, a modo de ejemplo, se detalla un proyecto educativo que interactúa con el sistema educativo.

#### Ficha Técnica

Escuela: Escola Rural Municipal Nossa Senhora das Graças

Director: Lisiane Ciulik Padilha

Aula: 4º ano A, Número de alumnos: 25, Educador: Elmari Maria Kleink

Estado: Paraná, Municipio: Contenda, Cooperativa: Sicredi Integracao PR/SC,

Agencia: Unidade de atendimento Sicredi Contenda

Asesoría Pedagógica: Leine Andressa Trzaskos

Expedición investigativa: Fue realizada en la huerta de los vecinos de la escuela. Los alumnos observaron el espacio utilizado, los tipos de suelo para la producción, y lo que estaba siendo plantado. Entendieron la importancia del riego y el abono, y a cuidar con cariño de las plantas. Objetivos: Proporcionar un conocimiento más profundo sobre los tipos de suelo, con el objeto de dar continuidad al trabajo diversificado en la agricultura, como un bien para la permanencia de esta generación en el campo. Comunidad de Aprendizaje: conferencia con el agrónomo

de la Intendencia Municipal. Departamento de Agricultura. Entrevista con los padres que trabajaron en los cultivos.

Articulación con el currículo educativo:

Lengua portuguesa: lectura de textos, interpretación, oralidad, y producción de texto. Matemáticas: situaciones, problemas involucrando tiempo, medidas, noción de espacio, límites, cantidades, y porcentajes. Artes: color, forma, volumen, textura, coordinación motora fina y amplia. Ciencias: experiencia en la cual se muestra el suelo donde el agua escurre más rápido. Geografía: relación e interdependencia entre zona rural y urbana (Sicredi, 2021).

### **Administración y Filosofía**

La filosofía es el amor por la sabiduría y trata sobre una variedad de temas que hacen a la esencia del ser humano, como ser la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente, y el lenguaje. Pone énfasis en argumentos racionales, en su mayoría se basa en la ciencia mediante el análisis conceptual del tema a abordar.

Esta introducción apunta al tratamiento de la Administración desde el razonamiento. Para administrar es necesario interpretar la realidad, pero ésta tiene una concepción distinta según la corriente filosófica adoptada por el individuo. Corrientes como el idealismo, el empirismo, el criticismo o el racionalismo, entre otros, generan identificación o rechazo, pero intentan explicar el porqué de un mismo contexto que puede ser percibido desde distintos puntos de vista.

Para administrar nos valemos de la observación del entorno. En el caso de del pequeño productor rural (minifundista) de la provincia de Misiones, crear una alternativa sustentable de realización de negocios, requiere del conocimiento de la percepción de la realidad que tienen los sujetos que moran en ese ámbito.

Las actividades en el ámbito rural tienen características distintas a las de organizaciones urbanas, lo que justifica un tratamiento singular.

Por ejemplo, con la intervención de la administración en los procesos de la práctica de la horticultura en espacios reducidos, pueden desarrollarse unidades de negocios sustentables y rentables, trascendentes a la simple subsistencia.

Entonces, para aumentar las probabilidades de éxito en la gestión y la factibilidad en la utilización de las herramientas que la administración ofrece, será necesaria la

comprensión de la forma de pensar del pequeño agricultor desde una corriente filosófica.

Las corrientes se entienden o se aplican según la cultura en la que está inserta, y es posible encontrar posturas válidas antagónicas e irreconciliables para una misma situación. La riqueza de la filosofía radica justamente en su apertura permanente y justificadora a través de los distintos modelos de pensamientos.

La mayoría de estas investigaciones, algunas aplicadas y otras probablemente que no han salido de la biblioteca, asocian al pequeño agricultor con el concepto de subsistencia, dentro de un enfoque social o antropológico, y muy pocos lo hacen desde el punto de vista de la economía o de la administración.

Pero antes de avanzar en nuevas prácticas de negocios, de producción, o de comercialización, es necesario dilucidar si existe una o varias corrientes filosóficas a las que adhieren los pequeños productores agrícolas u horticultores en la provincia de Misiones, y que facilite la comunicación entre los distintos actores que intervienen en el proceso productivo / comercial.

A modo de muestra, a continuación, se resumen corrientes formadas en distintos períodos de nuestra historia. Algunas son complejas y otras más sencillas, pero cada una de ellas pretende influir en los sistemas socio religiosos y por ende adecuar la cultura en su ámbito de influencia. Esa cultura a su vez va cambiando conforme la evolución de la corriente adoptada. Cuando decae una cultura, siempre aparece una nueva corriente que tomará elementos de la anterior, agregará nuevos elementos, y comenzará a determinar nuevas reglas de comportamiento, modificando los modos de percepción de por lo menos una parte de la sociedad (ej. El Judaísmo y luego el cristianismo en lo religioso), o instalará batallas ideológicas para obtener adeptos (ej. El capitalismo versus el marxismo en lo socio económico). La Administración como ciencia, técnica, y arte, presenta diversas teorías que sólo constituyen diferentes interpretaciones de una misma base troncal. Christopher Hood y Michael Jackson, en el libro *La Argumentación Administrativa*, analizan noventa y nueve doctrinas administrativas a través del tiempo, y concluyen que la práctica de la administración son modelos compuestos por filosofías, doctrinas, herramientas y justificaciones, que se alternan en el tiempo de acuerdo a las circunstancias y el comportamiento humano (Hood & Jackson, 1999). El modelo de comportamiento dependerá de la corriente filosófica que adhiera el administrador, o el entorno, o el modelo cultural.

## **Corrientes filosóficas**

¿Cuál es la más relevante? Depende del punto de vista de cada uno.

### **Idealismo**

El conocimiento depende de las ideas de la mente humana. No hay realidad independiente de la mente humana. Los objetos y fenómenos que nos rodean son cambiantes y aparentes. Sólo en las ideas, que se captan con los ojos de la mente, se encuentra la verdadera realidad. Entre sus exponentes más destacados encontramos a Platón (429 a 327 AC) quien afirmó que hay dos grados de conocimiento: el razonamiento para los números, y el filosófico que alcanza la esencia absoluta (Cornford, 2007). Renato Descartes (1596-1650), afirmó que se logra la verdad filosófica mediante el uso de la razón. Elaboró un método en el que excluye las impresiones y el conocimiento por sentidos. (Descartes, 2010). Emanuel Kant (1724 – 1804) decía que el conocimiento deriva de la receptividad de las impresiones y de la facultad de reconocer un objeto por medio de esas representaciones. Intuición y concepto conforman los elementos del conocimiento (Arnau, 2014). Entorno y cultura son relevantes en la acción.

### **Realismo**

Pretende reflejar las situaciones de la vida ordinaria. Se opone al idealismo. Afirma que los objetos del mundo externo existen independientemente de lo que se piensa de ellos. La verdad es la conformidad del juicio con la realidad. El difusor más prominente de esta corriente es Aristóteles (384 – 322 AC). El alma para pensar debe captar elementos a través de los sentidos. Si faltara un sentido, también faltarán conocimientos. Por ejemplo, un ciego de nacimiento no tiene conocimiento de los colores (Arnau, 2014).

### **Escepticismo**

Es la corriente que analiza cautelosamente, desde una postura crítica, cualquier tema o fenómeno antes de pronunciarse sobre el mismo o de llevar a cabo alguna acción. Tiene dos aspectos: Uno teórico y otro práctico. En el Teórico, no hay ningún saber firme, ni opinión absolutamente segura, y en el Práctico hay negativa a adherirse a ninguna opinión determinada (Arnau, J, 2014). Son defensores de esta teoría, entre otros, Pirrón (360 – 270 AC).

### **Dogmatismo**

Es opuesta al Escepticismo e Idealismo. Significa doctrina fijada. Da por supuestas la posibilidad y la realidad del contacto entre el sujeto y el objeto. Los objetos de la percepción y los objetos del pensamiento nos son dados directamente en su corporeidad. El conocimiento supone la capacidad cognoscitiva del hombre y supone que la realidad de hecho existe; su preocupación es la naturaleza (Dilthey, 1951).

### **Subjetivismo y Relativismo**

Toda teoría que pueda ser verdad para un sujeto puede no serlo para otro. Se reduce la verdad y moralidad a la individualidad del sujeto particular. Tampoco se admite una verdad absoluta que tenga validez universal. Se subraya la dependencia de factores externos. Como tales considera la influencia del medio, del espíritu, del tiempo, la pertenencia a un determinado círculo cultural y los factores determinantes contenidos en él (Dilthey, 1951). Los principales defensores son Protágoras (480 – 410 AC), y Federico Nietzsche (1844 – 1900), entre otros.

### **Empirismo**

No admite más que un medio de conocimiento: la experiencia. El origen del conocimiento no está en la razón sino en la experiencia, ya que todo el contenido del pensamiento ha pasado primero por los sentidos. La tesis del racionalismo, de que existen ideas innatas, es totalmente inexacta. Pues si fuera así no tendría ninguna razón de ser el aprendizaje, y todas las personas estaríamos de acuerdo en las mismas verdades (Dilthey, 1951). Son exponentes de esta corriente filosófica Tomas Hobbes (1588 – 1679), John Locke (1632 – 1704), entre otros.

### **Racionalismo**

El entendimiento está en el espíritu y en la mente. Absolutiza la razón. Elabora conceptos o sistemas mentales para explicar la ciencia en términos lógicos (Dilthey, 1951). En la antigüedad el principal exponente fue Platón, en la edad media San Agustín, y en la edad moderna Renato Descartes (1596 – 1650), entre otros.

### **Criticismo**

Considera a la epistemología como una disciplina filosófica independiente y fundamental, previa a cualquier otra. El conocimiento debe ser explicado a través de principios, fundamentos, extensión y métodos. Es indispensable justificar de manera racional cómo se llega a dicho conocimiento y como es volcado a la realidad (Arnau, 2014). Entre los principales exponentes que han desarrollado este concepto se encuentran Platón (429 – 327 AC) y Emanuel Kant (1724 – 1824).

## **Pragmatismo**

Consiste en reducir lo verdadero a lo útil negando el conocimiento teórico en diversos grados. Sólo es verdadero aquello que conduce al éxito individual, o aquello que se haya verificado con los hechos. Todo conocimiento es práctico si sirve para algo, si es posible de realizar (Arnau, 2014). No existe verdad absoluta.

## **Materialismo**

La materia es entendida como sustancia originaria, único fundamento existencial del mundo. El materialismo rechaza la unión materia-espíritu. Niega a Dios. La materia no ha sido creada, es eterna e infinita. Entre los que adhieren a esta corriente se encuentran Carlos Marx (1818 – 1883) quien afirmaba que la praxis es lo mismo que la acción.

Federico Engels (1820 – 1895) decía que existe la necesidad de una transformación revolucionaria de la vida social llevada a cabo por el propio pueblo y en nombre de la libertad; y Ludwig Feuerbach (1804 – 1872) afirmaba que los valores ideales son productos de la mente, de sus deseos y necesidades (Harnecker, 2007).

## **Historicismo**

La historia se nos presenta como realidad y como ciencia. Como realidad refiere al conjunto de acciones humanas realizadas sucesivamente en el tiempo y el resultado de ellas. Como ciencia se enfoca en el estudio crítico y la narración ordenada de esos acontecimientos. La historia es una realidad, pero no toda la realidad es historia. Está integrada por hechos, resultados de las acciones humanas, pero no de todas. El historicismo implica una comprensión del hombre en la historia y por la historia (Rohbeck, 2015). Entre sus filósofos eminentes se encuentra Karl Popper (1902 – 1994) quien afirmaba que la ciencia es conocimiento progresivo y conocimiento provisional. Los elementos necesarios para hallar el grado de corroboración o de aceptabilidad de una teoría son la falsabilidad, el poder explicativo y la refutación del científico.

## **Fenomenología**

Doctrina filosófica que estudia lo que aparece, es decir, los fenómenos. Todo aquello que aparece es fenómeno (Husserl, 2005). Entre los que adhieren a esta corriente filosófica se encuentran Edmund Husserl (1859 – 1938), y Max Scheler (1874 – 1928).

## **Existencialismo**

El hombre es una realidad completa inacabada, con conciencia y libertad, cuyo destino es hacerse y realizarse en medio de múltiples contradicciones de su propia vivencia, lo que le engendra la incertidumbre y angustia frente al absurdo, al fracaso, lo misterioso y lo inexplicable de su propia existencia (Sartre, 2016). Dentro de esta corriente se encuentran, entre otros, Jean Paul Sartre (1889 – 1976) y Federico Nietzsche (1844 – 1900) quien como nihilista niega la existencia de algo permanente y sostiene la imposibilidad de cualquier conocimiento.

### **Positivismo**

Sistema filosófico basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los fenómenos naturales. La metafísica y la teología son sistemas de conocimientos imperfectos e inadecuados (Dewey, 2019). Son sus exponentes Augusto Comte (1798 – 1857), Saint Simon (1760 – 1825), y John Stuart Mill (1806 – 1873).

### **Estructuralismo**

Pretende elaborar teorías objetivas y verificables a través del control científico a las ciencias del espíritu. En el estructuralismo el hombre pasa de ser sujeto de la historia y de la cultura a ser objeto que se conoce por la objetividad y la neutralidad científica (Dosse, 2004). Entre los que han desarrollado este modelo se encuentran Claude Lévi Strauss (1908 – 2009), Michel de Foucault (1926 – 1984), y Roland Barthes (1915 – 1981).

### **Corrientes Filosóficas y su relación con la Administración**

Partiendo del pensamiento filosófico de algunas de las corrientes expuestas (a grandes rasgos) en el punto anterior, podremos dilucidar el modelo de cultura local del pequeño agricultor de la provincia de Misiones. Así, se podría determinar el sistema de comunicación e interacción adecuada para ayudar al minifundista en la gestión correcta y eficiente de su unidad de negocios con el objetivo de obtener beneficios.

Desde el punto de vista del administrador, es posible estimar la presencia de una o varias corrientes filosóficas en ese ámbito específico, pero esta apreciación y conclusión también está condicionado a la manera de interpretar la realidad del investigador. Todos los actores, (productores, administradores, organismos específicos, gobiernos, etc.) deberíamos confluir en puntos comunes con el fin de comprender y establecer nuevos horizontes de producción y comercialización, que excedan la subsistencia y/o los cultivos tradicionales de la región (yerba, té,

forestación, tabaco, u otros intensivos que buscan establecerse en Misiones, como el maíz).

Por ejemplo, la actividad hortícola es medio de subsistencia, pero, y como se verá más adelante en esta investigación, el programa Ferias Francas ha acercado al productor minifundista al mercado, y como también se verá, según los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018, la proporción de pequeños agricultores es más alta en Misiones en relación a la población de Misiones o en relación con los de otras provincias. Una adecuada administración, aunque básica) podría ser un aliciente más para trabajar la tierra.

La novedad científica de incursionar en prácticas de gestión (por ejemplo, el de alianza estratégica), permitirá a los productores alcanzar economías de escala suficiente para abastecer continuamente a clientes, cada vez más exigentes, además, aumentaría su aprendizaje para atreverse a industrializar sus productos y, a largo plazo, desarrollar un mercado local con sus propios productos, conscientes de que la ciudad necesita del campo para alimentarse. El rol de la administración será fundamental en la coordinación de los factores que intervienen.

Una alternativa para frenar el éxodo, es la de generar fuentes de ingresos para que el agricultor acceda a bienes y servicios, y así produzca en términos de competitividad sustentable. Según datos del Banco Mundial (Mundial, 2020) para el año 2018 la población rural en la Argentina es del 8,3% (en el año 1960 era 26,4%) sobre el total, contra el 14% de Australia, el 13,7% de Brasil, y el 18,6% de Canadá, entre otros.

### **Conclusiones sobre corrientes filosóficas**

Alentar la inclusión de la Administración en el desarrollo sustentable de los pequeños minifundios en la provincia de Misiones exige un abordaje bajo alguna o varias corrientes filosóficas. Esta elección presupone establecer ciertas pautas para la comunicación entre los distintos actores que intervienen en el proceso; depende del modelo de pensamiento del investigador y no impide la utilización de argumentos en contra o enfoques de otras corrientes.

La elección primaria es Immanuel Kant en la corriente del Criticismo (Kant, 2019), porque une sensibilidad, entendimiento y razón. Reconoce una delimitación de nuestra capacidad de conocer, y la investigación de los límites que no podemos

pasar. La racionalidad debe respetar cuatro presupuestos fundamentales: Universalidad, Necesidad, Experiencia y Carácter progresivo.

Kant Afirma la existencia de un conocimiento puro a priori, no derivado de la experiencia, y juicios a posteriori derivados de la experiencia. No es posible un conocimiento a priori de objetos de la naturaleza si no se construye el concepto.

Con el conocimiento de la naturaleza y de las relaciones que se presentan entre sus elementos, se puede sacar una conclusión de una causa inteligente del mundo. No se puede confundir la ciencia natural con la teología, aunque la naturaleza es obra de un ser inteligente que actúa con un fin, no significa que la existencia de Dios se pueda considerar como una conclusión demostrable sobre la base de una ciencia natural.

Teniendo en cuenta este modelo de pensamiento, esta investigación se origina en la limitación de nuestra capacidad de conocer. Existen límites desconocidos que podrían explicar la falta de desarrollo del minifundista y cómo podría salir del círculo de pobreza.

Los resultados de la investigación serán universales, de acuerdo a las necesidades de los actores, con el desarrollo de experiencia en forma progresiva que parte de conocimientos a posteriori, derivados de la experiencia y que pueden trasladarse a la realidad local, donde el hombre está inserto en la naturaleza y tiene la capacidad racional para manejarla y/o modificarla.

Además del pensamiento kantiano, se pueden considerar aspectos interesantes de otras corrientes filosóficas, como por ejemplo del Idealismo, que fija metas basadas en modelos, aun sabiendo que llegar a ellas es prácticamente imposible, pero son el norte a seguir con las acciones (por ejemplo, el modelo del Mercado de Competencia Perfecta).

Del Dogmatismo, aceptar que no se puede realizar una pesquisa prescindiendo del dogma inicial y del final de la investigación con sus conclusiones, y del Empirismo, admitir que se puede encuadrar la investigación sobre sucesos que pueden alterar el orden de las cosas.

El Racionalismo es el vehículo que nos impulsa a buscar la verdad, y el pragmatismo, a la búsqueda de beneficios, económicos o sociales.

El Materialismo, avala, entre otros logros, el uso de la técnica; y el Historicismo permite contar con las estadísticas y el comportamiento de las personas a lo largo de la historia, especialmente en el área rural.

El Estructuralismo, nos presenta al hombre como un ser potencial, y a la vez objeto de conocimiento, a partir del cual se sigue dando el despliegue de las ciencias, puesto que es el único que cuestiona y modifica las estructuras.

Las corrientes filosóficas proporcionan ideas que respaldan al investigador, que no abraza ni descarta. Cada corriente presenta ideas interesantes y oportunas, que relacionadas con la postura tomada puede conducir a un conocimiento ampliado de algo que pueda ser aplicado y demostrable.

### **Administración y Filosofía de las Ciencias**

El cómo se desarrolla, evalúa, y cambia una ciencia es abordado por la Filosofía de las Ciencias. Ésta intenta explicar cuestiones como el origen, conceptos, hipótesis, modelos, teorías, etc. de las ciencias, formulando y utilizando un método científico, y explicando los tipos de razonamiento utilizados para llegar a conclusiones. La epistemología (teoría del conocimiento), es común a la historia del pensamiento y, desde ella, se plantean cuestiones relativas a la naturaleza del conocimiento científico.

Existen varias investigaciones abordando los mismos temas, pero la mayoría terminan en el olvido en bibliotecas. La mayoría del abordaje sobre cuestiones relativas a los pequeños agricultores (minifundistas) se refiere a cuestiones productivas y/o sociales, cuyo fin es frenar el éxodo rural que culminan en cinturones de pobreza de centros poblados.

Esta investigación abordará probablemente las mismas cuestiones, pero desde el punto de vista de la Administración, como Ciencia en general y en la gestión de pequeños productores rurales en la provincia de Misiones en particular, como conocimiento agregado para contribuir en procesos de desarrollo sustentable, económico y/o social.

Filósofos reconocidos han dejado su huella en el tiempo, como por ejemplo Platón, Aristóteles, Francis Bacon, Immanuel Kant, Rene Descartes, Isaac Newton, John Locke, entre otros, tuvieron su impronta en las filosofías de las ciencias.

La obra Crítica a la razón pura de Emanuel Kant es considerada como un punto de inflexión entre la historia de la filosofía y la filosofía contemporánea, iniciando un criterio de demarcación entre filosofía y ciencia (Kant, año 2019).

El positivismo o empirismo lógico del Círculo de Viena, ligado al desarrollo de la física teórica (teoría de la relatividad entre otras), hacían incompatibles las posiciones filosóficas tradicionales sobre la ciencia. Publicaron en 1929 su manifiesto programático, en un opúsculo (tratado de corta extensión) titulado La visión científica del mundo. Propusieron utilizar un lenguaje común que debía ser elaborado por la filosofía, basándose en el lenguaje de la física, por ser ésta la disciplina científica de mayores avances y la que practicaban profesionalmente muchos de los miembros del círculo. Para ellos la filosofía tenía el sentido de una disciplina más bien ligada a la lógica y al empirismo inglés, que definía lo relevante de los enunciados. Hasta entonces la física de Newton era solo un ejemplo probado del empirismo (sistema filosófico basado en los datos de la experiencia) y del inductivismo (método científico que elabora conclusiones a partir de enunciados particulares) (Stadler, 2011).

La teoría relatividad especial demostró que las teorías de Newton eran solo una buena aproximación a la realidad, con algunos resultados inexactos (por ejemplo, las aplicadas a cuerpos en movimiento a grandes velocidades).

David Hume (1711 – 1776) afirmaba que todo conocimiento deriva de la experiencia sensible siendo ésta la única fuente de conocimiento y sin ella no se logra saber alguno. Defendía sólo un valor de probabilidad, criticando la confianza en la inducción (Hume, 2010).

Como las teorías científicas no podían justificarse en el inductivismo o el empirismo, era necesario plantearse nuevas teorías. Para Rudolf Carnap (1891 – 1970), destacado miembro del Círculo de Viena, la ciencia pretende describir el mundo real, tiene un criterio de demarcación con las no ciencias o pseudo - ciencias, es acumulativa pues aun existiendo errores los conocimientos avanzan, y no hay más que una sola ciencia que habla desde diversos aspectos del mundo real. Distingue entre observación y teoría. La teoría debe experimentarse u observarse. Ambas, experimentación y observación, fundamentan y justifican las hipótesis y las teorías (Carnap, 1988).

Las teorías poseen una estructura deductiva. Se aceptan, rechazan o corrigen contrastando afirmaciones con hechos o consecuencias que se deducen de las hipótesis. En las teorías hay que distinguir entre un contexto de justificación (a partir de una creencia informal o formal) y un contexto de descubrimiento (espacio y

tiempo donde surge el problema de investigación), porque la forma de abordar difiere según una u otra.

Thomas Kuhn (1922 – 1996) entre otros, propone una manera de entender la filosofía de la ciencia que se caracteriza por considerar que las teorías surgen de un contexto social, histórico, y cultural denominado contexto de descubrimiento. Su aporte se estructura en reconocer que hay ciencia normal y revolución de la ciencia, donde la primera resuelve cuestiones dentro de un paradigma, y la segunda surge a partir de una crisis que culmina con la sustitución de un paradigma por otro nuevo. Además, la ciencia no es acumulativa, sino que se desarrolla a través de saltos estructurales, consecuencia de la sustitución de paradigmas, con conocimientos distintos en diversos periodos de tiempo lo que hace difícil o imposibilita medir o compararse, y que en cada conocimiento hay una cierta postura crítica en lo que se refiere al contexto de justificación, sobre todo en el modo de establecer reglas, preceptos o principios. Con esta postura Kuhn inició la rebelión contra el neopositivismo, ya que la ciencia crece en un contexto de descubrimiento (Kuhn, 2013).

Karl Raimund Popper (1902 – 1994) busca delimitar la ciencia de la metafísica mediante un criterio de demarcación entre ambas a fin de distinguir a las ciencias de las que no lo son. Para Popper una proposición es científica si puede ser refutable, independientemente del resultado de la refutación. Trata de diferenciar entre la ciencia de la metafísica (el sentido del ser, la existencia de Dios), la ciencia de la pseudociencia (alquimia, astrología, etc.), y la ciencia de la religión (Copérnico y el modelo heliocéntrico; Darwin y el origen de las especies), y esa discusión se mantiene hasta nuestros días (Popper, 2008).

Imre Lakatos (1922 – 1974) propone la falsación entre dos teorías rivales y la experiencia. La que supere la experiencia es aceptada y la que no refutada. Para que exista refutación de una teoría, debe existir éxito total de la otra (Lakatos, 2011). El análisis del avance o crecimiento científico se hará en base a las publicaciones de Karl Raimund Popper y Thomas Samuel Kuhn, visiones de alta relevancia desde concepciones totalmente distintas.

Popper, en su obra *La Lógica de la Investigación Científica* (Popper, 2008), busca establecer los límites entre la ciencia y la filosofía, y al mismo tiempo de un criterio de demarcación que permita distinguir proposiciones científicas de aquellas que no lo son. El criterio no decide sobre la veracidad o falsedad de una afirmación sino

sobre si tal afirmación ha de ser estudiada y discutida dentro de la ciencia o de la filosofía. El criterio de demarcación implica la pregunta de ¿qué propiedad distintiva del conocimiento científico ha hecho posible el avance en nuestro entendimiento de la naturaleza?

Para el inductivismo (extraer a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares el principio general que en ellas está implícito) una ley física confirmada por la experiencia, es verdadera, o por lo menos, tiene una gran probabilidad de serlo. Ese razonamiento no es sostenible en criterios estrictamente lógicos, puesto que no es posible establecer una ley universal a partir de un conjunto finito de observaciones particulares.

Popper propone la falsación, que consiste en el avance del conocimiento científico no por la confirmación de nuevas leyes, sino descartando leyes que contradicen la experiencia. Este concepto es aceptado como criterio válido para juzgar la respetabilidad de una teoría. La labor del científico consiste en criticar leyes y principios de la naturaleza para reducir el número de las teorías compatibles con las observaciones experimentales de las que se dispone.

En esa perspectiva, dentro de la ciencia queda por ejemplo la teoría de la relatividad y la Mecánica Cuántica y fuera de ella el Marxismo o el Psicoanálisis. Se combina racionalidad con la crítica en el desarrollo de nuestro conocimiento. Es por eso que tal sistema fue bautizado como Racionalismo Crítico.

Para Popper, Platón y Marx son enemigos de la sociedad abierta, porque plantean una comunidad utópica en la que los problemas concretos quedarían resueltos en virtud de una visión totalitaria del mundo y de la naturaleza humana, que nunca podrá ser contrastada. Como contrapartida ofrece el concepto de ingeniería social, filosofía política que persigue el avance mediante la negación o falsación de las ciencias sociales. Solo es viable una transformación gradual, donde el historicismo no tiene cabida.

Toda teoría con pretensiones científicas, aun dentro de las ciencias sociales, debía ser falsable. El progreso no se consigue investigando el mundo en busca de ejemplos confirmadores, que siempre se encontrarán, sino buscando la evidencia falsadora que revela la necesidad de una nueva y mejor explicación. La metodología científica existe allá donde las teorías son sujetas a una prueba empírica rigurosa, y está ausente allí donde la práctica es proteger una teoría en lugar de someterla a ensayo. La teoría de la falsación, utiliza un método deductivo,

donde la verificación negativa no busca hechos que confirmen la hipótesis, sino aquellos que tengan un comportamiento diferente. El método científico reemplaza el inductivismo por el racionalismo crítico.

La objetividad en Popper exige que las hipótesis sean falsables. Los enunciados que no tienen la propiedad de ser falsables no pertenecen a la ciencia y por tanto no son objetivos. Los enunciados que son lógicamente imposibles de falsar no pertenecen al campo científico.

El propósito de la ciencia consiste en ¿llegar? o aproximarse a la verdad. Con el criterio popperiano, la línea de llegada no es alcanzable nunca, porque el conocimiento está siempre en expansión, y habrá algo nuevo digno de comenzar a investigar de lo cual surgirán confirmaciones o refutaciones. Nunca alcanzaremos la verdad, desconocida y sin fin. Cada avance realizado permitirá llegar a grados de verisimilitud aceptables, dignos de ser considerados.

Imaginemos por un momento las fronteras del Universo. Si nos preguntáramos en qué dirección apunta, la respuesta correcta es no hay direcciones; en el espacio todo es relativo. Haciendo una analogía, ¿cuál es la frontera de la ciencia?: es imposible determinar con nuestros pensamientos finitos. Siempre estaremos construyendo modelos con innumerables posibilidades de refutar, donde todo es posible, o probable. Cada intento de refutación mejora o anula aspectos referidos al conocimiento de algo específico.

Con Popper es posible la utilización de un racionalismo crítico que crea modelos hacia los que se debe tender. Por ejemplo, existe un Mercado de Competencia Perfecta, imposible de alcanzar, causa de que las relaciones entre los actores dependen de personas imperfectas que no actúan en condiciones de laboratorio. Sin embargo, los economistas lo utilizan para la aplicación de medidas.

Thomas Samuel Khun se ocupó principalmente de cuestiones respecto a la filosofía de la ciencia, de cómo se lleva a cabo la actividad científica, si existe un mismo patrón en dicha actividad que se pueda aplicar a lo largo de las distintas épocas históricas, cuál es elemento que otorga el aparente éxito en la obtención de conocimientos de la ciencia, y si dicho conocimiento es acumulativo a lo largo de la historia (Khun, 2013).

Kuhn presenta un contraste entre dos concepciones de la ciencia, la entendida como una actividad completamente racional y controlada (como nos la presenta el Círculo de Viena, por ejemplo), o la entendida como una actividad concreta que se

ha venido dando a lo largo de los siglos y que en cada época histórica presenta peculiaridades y características propias. Ambos planteamientos son denominados formalista e historicista

Según Kuhn, la ciencia se desarrolla siguiendo determinadas fases. En primer lugar, se establece un paradigma válido, que consiste en realizaciones científicas universalmente reconocidas durante cierto tiempo, que proveen modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. Son macro teorías que se aceptan de forma general por toda la comunidad científica y a partir de las cuales se realiza la investigación. La comunidad científica utiliza el paradigma como fundamento de su práctica realizando trabajos rutinarios de comprobación para mostrar o poner a prueba la solidez del paradigma, que es cuestionado cuando no es capaz de resolver los problemas que persisten, y por consiguiente es abandonado o reemplazado por otro paradigma, lo que provoca una crisis donde proliferan nuevos paradigmas, que compiten entre sí y cada uno trata de imponerse como el enfoque más adecuado hasta que uno de los nuevos paradigmas sustituye al antiguo y se produce una revolución científica. Este último paradigma se establece, y el ciclo comienza nuevamente.

La ciencia no es solamente un contraste y neutral entre las teorías y la realidad, sino que hay diálogo, debate, y también tensiones y luchas entre los defensores de los distintos paradigmas, además de que la actividad científica se ve influenciada por el entorno.

El progreso en la ciencia se produce en las fases de ciencia normal, pero no se puede hablar de continuidad porque las revoluciones científicas son rupturas que marcan un nuevo comienzo. Para ser aceptada como paradigma, una teoría debe parecer mejor que sus competidoras; pero no necesita explicar todos los hechos que se puedan confrontar con ella.

La transición de un paradigma a otro no es un proceso de acumulación sino una nueva construcción en el campo del conocimiento que provoca una revolución científica, incompatible e incomparable con el estadio anterior.

Kuhn acuñó el término matriz interdisciplinaria, la cual incluye la noción de paradigma, y se refiere al grupo de científicos como una unidad social que reconoce y comparte un logro paradigmático, que escribe y selecciona los libros de textos, proporciona entrenamiento y grados académicos y conduce la investigación para la resolución de enigmas y acertijos.

La teoría no desconoce la existencia del Modelo, pero sí condiciona su funcionamiento de acuerdo a las realidades impuestas por el contexto. En otras palabras, los modelos tienen la dimensión objetiva que deberá adecuarse al comportamiento social. Un ejemplo de ello (y sería tema de amplias discusiones): ¿por qué el modelo político del marxismo naufraga y provoca el derrumbe de la Unión Soviética? En el mismo sentido ¿cuál es la causa de la vigencia del capitalismo?

Si leemos la historia, aún la oficial, nos encontraremos que detrás del muro de Berlín se consideraba herejía cuestionamientos a la filosofía marxista y sus consecuentes programas. Su mayor debilidad ha sido no adecuarse a las circunstancias cambiantes del contexto mundial. El capitalismo ofrece a díscolos como James Tobin o Joseph Stiglitz, quienes en el peor de los casos son condenados al ostracismo académico, pero cuyas opiniones son consideradas por el modelo para ajustes, si estos fueren lógicos o necesarios.

Desde estas dos concepciones resumidas de cómo nos acercamos a la verdad, verosimilitud, o nuevos conocimientos dependiendo del paradigma, es posible formar conclusiones en torno a la Administración Rural, especialmente la destinada a pequeños agricultores.

Es necesario que los distintos actores y/o sectores vinculados o a vincularse a los minifundios, comprendan que tienen un horizonte de producción que excede el de cultivos tradicionales de la región (análisis subjetivo – sociológico), y que hay actividades que pueden realizarse en pequeñas extensiones de tierra, como por ejemplo la horticultura, avicultura, cría de porcinos, etc., que además de ser un medio de subsistencia, pueden ser generadora de beneficios (análisis objetivo – generación de negocios), y que mediante alianzas en la cadena de producción y comercialización (análisis objetivo – utilización de estrategias), esos beneficios puedan ser un aliciente más para frenar el éxodo rural (análisis objetivo dentro del campo de la antropología).

Las tareas o procesos productivos se desarrollan en el ámbito rural, zonas geográficas de baja densidad, escasez de servicios públicos esenciales, es un espacio donde predominan actividades humanas relacionadas con la producción primaria, asociada fundamentalmente con la actividad agraria. El espacio productivo de 5 hectáreas por chacarero, sumado a los producidos por otros productores, permitirá llegar a escalas de comercialización garantizada.

El latifundio y el minifundio son considerados como algunas de las principales causas del éxodo rural, que culmina en la búsqueda de trabajo en la ciudad, sea por expulsión (latifundios) o por solo subsistencia (minifundios). La agricultura de subsistencia sigue utilizando el método tradicional de producción, con poca o nula tecnología con resultados mínimos, necesario para cubrir las necesidades del agricultor y su familia, pero sin excedente comercializable.

Esta investigación quiere contribuir en ampliar el conocimiento sobre las formas que tiene la Administración, en la teoría, la práctica, o la utilización de modelos. El o los modelos adecuados serán los que se ajusten a la cultura y al entorno de cada región, según lo que los individuos consideren válido o encuadrado dentro de su forma de interpretar la realidad.

Popper y Khun como elección de un método de investigación, no se anulan. Ambos métodos propuestos no son antagónicos, sino que se complementan perfectamente. Con Popper es posible la determinación de modelos que perfecciona algún modelo anterior, y que siempre será susceptible de ser modificado por otro siguiente. Si no fuera así, el problema del éxodo rural estaría resuelto. La comprobación del funcionamiento del modelo lleva a un análisis historicista, no como condicionante ni inductivista, sino como explicaciones de funcionamiento del entorno en determinadas circunstancias y bajo determinadas características. Con ese análisis, cercano a lo aconsejado por Kuhn, hay que determinar cuál es el paradigma condicionante, y en función a ello accionar de acuerdo a las reglas del mismo.

Una investigación debe apoyarse en una metodología que le marcará el norte a seguir (Popper), pero sin descartar que los sucesos dependen de personas, que son las que en definitiva pondrán las reglas de juego, basados en criterios válidos en ese momento y para esa sociedad (Kuhn).

### **Conclusiones sobre Administración y filosofía de las ciencias**

Presentar a la Administración Científica Clásica de Taylor, Fayol, y Mayo, o el modelo de alianza estratégica propuesto por Michael Porter, todo en el lenguaje del productor, permitirían, entre otros beneficios, llegar a economías de escala, aumentar el aprendizaje, y acceder a nuevos mercados.

Esta temática, probablemente ya ha sido abordada y generado conclusiones relevantes de otras investigaciones, pero, al decir de Khun han sido solo

interesantes libros de texto consultados, que nunca fueron llevados a la práctica, pues la situación del pequeño productor en Misiones no ha cambiado en los últimos 20 años, tal como lo veremos en capítulos siguientes.

Una respuesta aceptable sería que la cuestión no fue planteada dentro del paradigma correcto, o que eventualmente, la aplicación del o los modelos, no tuvieron en cuenta el contexto.

A decir de Peter Drucker en su libro *Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI*, el centro de una sociedad, una economía, o una comunidad moderna no es la tecnología, ni la información, ni la productividad por sí mismas, sino las organizaciones administradas como órganos independientes de la sociedad pero unidas entre sí (aliadas) para producir resultados (Drucker, 1999).

La relación entre población urbana y población rural sigue en preocupante aumento en los países emergentes. Según datos del Banco Mundial (Mundial, 2020) para el año 2018 la población rural en la Argentina es del 8,3% (en el año 1960 era 26,4%) sobre el total, contra el 14% de Australia, el 13,7% de Brasil, y el 18,6% de Canadá, entre otros (Mundial, 2020). Si el estado es indiferente al éxodo rural pone en peligro la alimentación de la población, pues se depende de la agricultura para ello. ¿La explicación será solo económica, o interdisciplinaria, con intervención, por ejemplo, de la antropología, o la sociología?

Una alternativa viable para frenar el éxodo, es generar fuentes de ingresos para que el pequeño agricultor acceda a bienes y servicios, produciendo en términos de competitividad sustentable. Se vuelve a falsear la teoría del hombre, en administración, maximizando beneficios, lo que supone políticas de estado para ocuparse en cuestiones organizacionales que afectarán a personas. La afectación será mayor o menor, teniendo en cuenta el paradigma encontrado, siendo distinto el modelo del agricultor en Misiones, al del de California, EE.UU.

### **Administración y tecnología, su presencia y uso en los minifundios**

Tuve la oportunidad de cursar con el Dr. Ricardo J. Gómez la materia Filosofía de las Ciencias. El Dr. Gómez, docente de la Universidad Nacional de Quilmes es profesor de Matemáticas, Física, y de Filosofía, magíster en Historia y Filosofía de las Ciencias y doctor en Filosofía por la Universidad de Indiana. Desde 1983 es profesor de Filosofía de las Ciencias en la Universidad del Estado de California. Como trabajo para la cátedra, nos propuso un cuestionario de 78 preguntas, acerca

de la tecnología. Las mismas deberían plantearse en relación al tema objeto de investigación y nuestra visión particular, teniendo en cuenta nueve aspectos relevantes: la ética, la moral, la práctica, la política, lo social, lo ecológico, lo vocacional, y la metafísica.

Desde la ética, entendemos a la disciplina de la Administración como una búsqueda del bien común. En el caso de la realidad en los minifundios, observamos que pese a los distintos proyectos y acciones realizadas por los gobiernos, no cesa el éxodo rural. Dentro de un enfoque integral, cualquier acción debería permitir ignorar la falta de capacitación que pudiere existir, situación a subsanarse en el desarrollo de la práctica de las herramientas y técnicas propuestas, con una certeza probable de que los efectos pueden ser detenidos por cuestiones políticas. La tecnología requerida inicialmente serán herramientas básicas para pequeños agricultores, quienes en su mayoría no la poseen. El objetivo es capacitar a agricultores como administradores de unidades de negocio, entendiéndose esto último como unidades en la búsqueda de obtención de beneficios. Puede haber otras maneras de hacerlo posible, basado en la metodología del crecimiento de las ciencias según Popper (no hay fronteras) y de Kuhn (la aparición de nuevos paradigmas).

Teniendo en cuenta la moral, el ejercicio de la práctica de la administración se dará bajo la concepción de la bondad, o, el bien común que tienda a la bondad. Deberá fomentar los valores de cooperación y el de solidaridad, con el objeto de mejorar las condiciones de vida para los pequeños agricultores, con repercusión en el ámbito familiar directo y, en el pueblo en el que vive. En la práctica, toda disciplina se materializa en la aplicación de aquello que la teoría considere como viable o posible, de acuerdo al contexto y elementos con que se cuente. La Administración, con sus herramientas y técnicas peculiares puede generar valor a lo largo de la cadena de producción, desde el cultivo hasta las bocas de venta. El mayor beneficiario debería ser el pequeño agricultor, quien administrará unidades de negocio que generen beneficios. En segundo lugar, beneficiará a los gobiernos municipal y provincial, ya que se reduciría la brecha de pobreza con la consiguiente disminución de ayudas asistenciales. El propósito primario es la de tornar las actuales chacras en emprendimientos productivos rentables a fin de mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores. En distintos lugares del mundo se desarrollan programas destinados al efecto, algunos con éxito y otros no. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su página en Internet,

ofrece una biblioteca virtual con una gran variedad de proyectos productivos. La presente investigación buscará una metodología o herramienta que será utilizada en el ámbito rural, en especial con pequeños agricultores, sabiendo que existe la posibilidad del fracaso en la implementación, en cuyo caso, servirá de base de datos para investigaciones posteriores. Lo que se propone no tiene costos elevados. La formación y capacitación de los agricultores desde las Escuelas de Fomento Agrícola (EFA) no generarán altos egresos, teniendo en cuenta que ya se tiene la infraestructura edilicia completa y prácticamente todo el cuadro docente.

Considerando la política, la administración enfocada a agricultores que conviven en el ámbito rural, debe tener en cuenta que los modelos políticos, en la mayoría de las provincias de la República Argentina, son una rara mezcla de neoliberalismo con feudalismo y populismo según las circunstancias. Probablemente esto puede ser una de las causas de la continua crisis política, social y económica. Existen provincias dirigidas como estancias, bajo el mando de un gobernador capataz (o la persona que éste designe), con una oposición anulada o cómplice, además de aquellas sin un programa claro definido, donde el objetivo es solamente la oposición por la crítica. El poder político es probablemente uno de los mayores problemas a afrontar. La pregunta de partida sería: ¿es conveniente para gobierno el asistencialismo? o ¿se buscará el desarrollo sostenido y sustentable? Una gestión exitosa repartirá poder entre actores y generará una menor dependencia de los gobiernos. El proceso no requiere un conocimiento privilegiado, pero sí la burocracia necesaria en la fijación de reglas de juego, objetivos, control de resultados, etc., además de las habilitaciones municipal, provincial y nacional. No obstante, es imposible aseverar que la gestión puede ser eficaz y eficiente en todos los pequeños agricultores. La puesta en marcha del modelo será una revolución. El éxito o fracaso de gestión generará nuevos modelos de pensamientos y comportamiento masivo que culminará en conocimiento que podría crear un nuevo concepto de autoridad moral, donde el Estado será el conciliador y garante de las relaciones propuestas que reemplazará la alta dependencia del nivel político partidario. Un país por sí solo no puede desarrollarse. Necesita aliarse. Lo mismo sucede con los sujetos en forma individual, sin interesar el campo o sector industrial. Se priorizará las alianzas de pequeños agricultores que están alejados de mercados con precios internacionales o commodities y dependen de mercados locales de consumo continuo. El agricultor deberá contar con el herramental básico

y posteriormente incorporar equipamientos de alta tecnología que deberían ser compartidos dentro de la misma alianza.

En cuanto al aspecto social, la adecuada aplicación de técnicas y herramientas de gestión debería generar cambios, entendidos éstos como un cambio de mentalidad del paso de la subsistencia a la obtención de beneficios. La aplicación de la administración rural como disciplina podría mejorar las relaciones existentes entre los distintos actores, pues habrá objetivos comunes. El concepto de administración contempla la coordinación general, el que con las cualidades del liderazgo podría asegurar el principio de unidad de mando. Los colonos forman cooperativas precarias, o son solidarios, pero desconocen a la administración como ciencia valiosa en su modo de vida. Al decir de Taylor, la enseñanza, la capacitación, y la colaboración llevaría a los pequeños agricultores a acceder desde Nivel 1 y 2 de Maslow (necesidades básicas) a por lo menos los niveles 3 o 4 (sociales y reconocimiento). La adecuada aplicación de la administración a través de sus técnicas y herramientas, permitirá al pequeño agricultor tener una visión más allá del de su propia chacra o espacio productivo. El concepto de unidad de negocios y mercado variará. Será fundamental la capacitación y adquisición de nuevas habilidades como factores claves para el éxito de la gestión. El conocimiento y la práctica irán al mismo ritmo. El marco teórico debe ser bajado a la realidad en forma inmediata. Habrá construcción y contribución al mismo tiempo. Inicialmente el proceso podrá comenzar en una comuna o municipio, que tenga una escuela EFA, y donde las personas se comprometan a la práctica de la administración. Del éxito depende la réplica del modelo en otras localidades.

Con respecto a la ecología, ninguna disciplina debe descuidar este aspecto. El mundo tiende a la mejora de las relaciones entre el hombre y la naturaleza, planteado ya como una cuestión de supervivencia futura. Las actividades rurales en pequeños espacios, a diferencia de la forestación intensiva en Misiones, puede contribuir con la buena salud de los habitantes. Las plantaciones en general ayudan a la preservación del planeta y la integridad del ecosistema. En general, estas actividades, realizadas adecuadamente, ayudan a la conservación del suelo, con poco impacto o efectos en la vida salvaje. Los desperdicios que se genera, en su mayoría sirven para alimentación de animales o abono. Estamos en tiempos de incorporar principios de diseño ecológico en toda la cadena productiva, en la medida que se aliente la producción de orgánicos.

La vocación debe estar presente en todos los actores, y en especial en los productores y los administradores. Las personas se sienten satisfechas con el éxito y potencian su creatividad sumada a la posibilidad de acceso a tecnologías superiores (conocimiento y equipamiento), que necesitarán más recursos humanos gracias a la potenciación de las prácticas en minifundios, como contrapartida de los commodities, o explotación intensiva de latifundios.

El fin último de la administración es el hombre, entonces, la metafísica es importante. El hombre se sentirá útil en el medio natural, expresando amor a la tierra y a la naturaleza. Volver al origen de un campo que abastece al resto de la sociedad con colonos satisfechos en su ambiente natural es un desafío interesante.

### **Conclusiones sobre Administración y tecnología**

La correcta aplicación de la tecnología permitirá la evolución de los mismos desde los nuevos aspectos expuestos, en vistas al desarrollo y beneficio común de los pequeños agricultores y su aporte socioeconómico.

## **CAPÍTULO II**

# **ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO RURAL EN MISIONES**

## Éxodo rural en la Argentina

En pleno boom de la soja, en el año 2010, la cifra de habitantes rurales bajó de 4 millones a 3,5 millones pese al aumento poblacional total en 7 millones de personas, y entre 2010 y 2013 se perdieron 300 mil puestos de trabajo en las cadenas agroindustriales de todo el país debido a la escasez de trabajo de buena calidad (Urien, 2015). La agricultura como sector productivo sufre el éxodo rural, emigración de la población joven del campo a la ciudad. El proceso ha existido siempre, pero se aceleró desde la revolución industrial.

En la República Argentina en particular, y tomando en cuenta los censos poblacionales, hay una significativa disminución de la población rural, la que se ven agravadas en las proyecciones (Ordoñez & Senesi, 2015) que realiza la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2020).

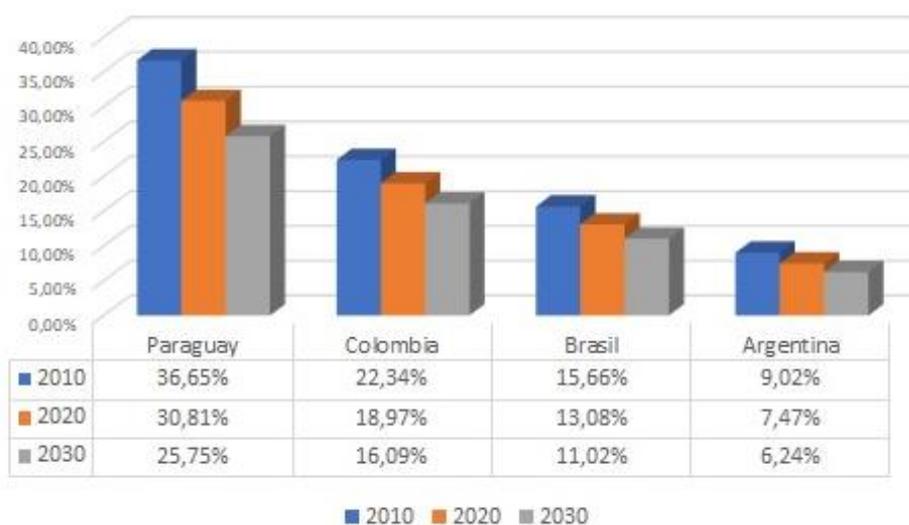
**Cuadro 1: República Argentina – evolución de la Población Rural**

Población	Año 1950	Año 1970	Año 1990	Año 2010	Año 2020	Año 2030
Total	17.037.910	23.880.564	32.618.648	40.895.751	45.195.777	49.056.162
Urbana	11.023.302	18.797.119	28.325.366	37.207.322	41.818.971	45.996.839
Rural	<b>6.014.608</b>	<b>5.083.445</b>	<b>4.293.282</b>	<b>3.688.429</b>	<b>3.376.806</b>	<b>3.059.323</b>
% población rural s/total	<b>35,30%</b>	<b>21,29%</b>	<b>13,16%</b>	<b>9,02%</b>	<b>7,47%</b>	<b>6,24%</b>

Fuente: Proyecciones demográficas CEPAL, 2020

Para los años 2010, 2020, y 2030, las proyecciones para otros países de la región presentan guarismos preocupantes para la Argentina, en comparación con otros países de la región. Es el país que proyecta la menor proporción de población rural.

**Gráfico 1: Evolución de la población rural**



Fuente: Proyecciones demográficas CEPAL, 2020

Los cuadros y comentarios referidos al éxodo rural tienen su fundamentación. La agricultura nació para ser una fuente regular de alimentos. La fotosíntesis que las plantas realizan todos los días es el cimiento de la vida porque las plantas son la base de la cadena alimenticia. Hace 60 años alimentaba a 2.500 millones de personas y hoy a 7.200 millones, pero hubo una drástica disminución de las horas de trabajo dedicadas a la producción agrícola (Ordoñez & Senesi, 2015). Aun así, es necesario que exista mano de obra en el campo y no deja de ser un grave problema el éxodo a la ciudad. La población rural debe tener incentivos para quedarse, y uno de ellos podría ser la capacitación que les permita acceder a mejores salarios y servicios. Las actividades en los minifundios son estudiadas desde el campo social como sustentabilidad alimentaria familiar, sin considerar el beneficio económico generado por una unidad de negocios generadora de fuentes de trabajos atractivos que para la población joven.

Si bien permanecen cuestiones estructurales a resolver, en la provincia de Misiones no hubo una disminución significativa en la cantidad de pequeñas explotaciones agropecuarias pese al proceso migratorio de miembros familiares a la ciudad (CNA2018, 2020) y todo ello gracias a nuevas formas asociativas entre distintos productores promovidos, entre otros, por el programa Cambio Rural del INTA (INTA, Cambio Rural, 2020), que promovió distintas formas asociativas, siendo una de las consecuencias el programa Ferias Francas.

## **El desarrollo rural en la Argentina**

El documento *El desarrollo rural en Argentina Una perspectiva crítica* (Manzanal, 2009) hace un análisis desde la aplicación de los PDR (Programa de Desarrollo Rural) entre las décadas de 1980 y 1990 que se enfocaba a la disminución de la pobreza en el ámbito rural. El programa proponía acciones destinadas a atender las necesidades de las familias rurales mejorando su calidad de vida, con modelos y estrategias en distintos campos del conocimiento. Recién en el año 1973 aparece un bosquejo de preocupación por el desarrollo rural, mediante un proyecto de ley de reforma agraria que no llegó a prosperar. El golpe militar del año 1976 sepultó toda esperanza de cambios, y recién en el año 1984, con el gobierno democrático de Raúl Alfonsín se diseña el Programa Nacional Agropecuario (PRONAGRO), saboteado por grandes productores de la pampa húmeda (Manzanal, 2009).

Desde el año 1970 hasta el año 2002, la superficie plantada de soja pasó de 37.000 hectáreas a 2,1 millones de hectáreas. La campaña 2002/2003 presentó una superficie sembrada de 12,6 millones de hectáreas, convirtiendo a la Argentina en el primer exportador mundial de harina y aceite de soja, y el tercero en granos. El crecimiento explosivo de la soja ha generado controversias y opiniones, según la óptica del disertante. Entre los aspectos positivos se señala el ingreso de divisas que ayudan al sostenimiento de la economía, la incorporación de tecnología, el desarrollo de nuevas prácticas, y una agricultura sustentable. Esto último es discutible ya que al ser un commodity su precio es internacional, y en el año 2003 cotizó casi U\$S 600 la tonelada mientras que actualmente la cotización apenas llega a US\$ 350 la tonelada, lo que hace dudar de la sustentabilidad. Entre los aspectos negativos se encuentran la fragilidad del sistema agrícola argentino al depender de un cultivo (la cotización actual lo afirma), el deterioro progresivo del suelo (termina afectando la biodiversidad), la dependencia de insumos importados y el negocio en manos de multinacionales de capital extranjero (Cargill y Monsanto), el retroceso de cultivos tradicionales (el algodón), daños ecológicos por la utilización de agroquímicos (glifosato), el éxodo rural producto de la falta de mano de obra como consecuencia de procesos de siembra directa, y el aumento del empobrecimiento y crisis sociales consecuencia de la emigración del campo a la ciudad. El mismo análisis para la soja se puede realizar para el trigo, el maíz, el sorgo, y el lino entre otros granos en la pampa húmeda, el arroz y la forestación en

la provincia de Corrientes, y la forestación en la provincia de Misiones (Martínez Dougnac, 2013).

La Argentina fue conocida como el granero del mundo, y los programas se enfocaban a la apertura de latifundios, que no contempla el aspecto social. En el año 1987, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) crea una Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación para pequeños productores, y es el primer indicador del interés del Estado en los minifundistas, como una manera de frenar el éxodo rural que se asentó en los cordones industriales (crecimiento de villas miserias), asociado al impacto político – social negativo. Hay contradicciones entre el diseño de estos programas y el auge de latifundios destinados a la expansión del denominado desierto verde (soja, trigo, etc. en la pampa húmeda, y forestación en Corrientes y Misiones). Los PDR terminaron siendo un paliativo menor que se circunscribió a la atención de grupos sociales pequeños, en acciones locales puntuales, sin estrategias integradoras orientadas al desarrollo económico social. No obstante, entre los programas que se afianzaron con el tiempo y se mantienen vigentes se encuentran el Pro Huerta y Cambio Rural (Manzanal, 2009).

### **El desarrollo rural en la provincia de Misiones**

Hasta el año 1980 el significado de la noción del desarrollo rural en América Latina se define en conexión con tres estrategias principales: desarrollo de la comunidad, reforma agraria, y desarrollo rural integrado. El esquema de intervención del estado nacional a través del INTA y los gobiernos provinciales nunca se dirigió realmente a los pequeños productores, por lo que ese espacio fue cubierto por distintas ONGs cuyos términos exceden el asesoramiento técnico con acciones estratégicas más ligadas al populismo, relativizando los conocimientos técnicos y la participación de expertos, y que culminan con impactos en lo político, social, y/o religioso. Así, por ejemplo, en los años 50 la palabra campesino en Brasil estuvo vinculada al partido Comunista, mientras que, en la Argentina, la palabra minifundista hasta ahora está asociada con el campesino pobre y medio, que supuestamente reciben ayudas técnicas, pero en realidad son sujetos de las políticas de asistencialismo político (Schiavoni, 2005).

La provincia de Misiones tiene una estructura agraria con predominio de pequeñas y medianas explotaciones, que permanecen a pesar de los procesos de

concentración de tierra producidos en las últimas décadas por la expansión forestal hegemonizada por empresas transnacionales. El mantenimiento del subsidio estatal al tabaco y la disponibilidad de tierras fiscales explican esta supervivencia. En este marco, se producen numerosas experiencias de desarrollo rural alternativo, así como la incorporación de científicos sociales a instituciones de desarrollo (Bartolomé & Schiavoni, Desarrollo y Estudios Rurales en Misiones, 2008).

Se plantea como un problema a resolver la brecha entre el conocimiento científico y el agricultor, y por lo tanto se vuelve imprescindible la intervención estatal. El proceso político de lucha por la tierra es condicionante para el desarrollo, pues el acceso a la tierra es la única garantía de producción, y la comunicación entre técnicos y productores no es siempre la adecuada. (Otero & Rodríguez, 2008).

La Asociación de Productores Agrícolas de Misiones (APAM), surge como consecuencia de la crisis yerbatera de los pequeños productores causada por la desaparición de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM), que ponía un cupo de plantación y que aseguraba una oferta a precios razonables. La desregulación impulsada por el gobierno del presidente Menem, provoca la disolución del ente y por ende una proliferación de nuevas plantaciones que hacen caer los precios por exceso de demanda. Pero el APAM, al igual que otras organizaciones, siguen solicitando la intervención del Estado antes que el desarrollo de estrategias de desarrollo, por lo que posteriormente se crea el INYM (Instituto Nacional de la Yerba Mate), como organismo mixto que pretende controlar los precios de la yerba. Igual situación se da con la APTM (Asociación de Plantadores de Tabaco de Misiones), que defiende el recupero del FET (Fondo Especial del Tabaco) y cuyo destino debería ser redireccionar la actividad tabacalera hacia otras alternativas (Fabio, 2008).

Las cuatro referencias anteriores sobre desarrollo rural son extractos de investigaciones desde la Antropología, ciencia que estudia los aspectos físicos y las manifestaciones sociales y culturales de las comunidades humanas, o el conjunto de rasgos que caracterizan a una comunidad humana.

En capítulos posteriores, se presentarán información obtenida en base a datos estadísticos del Censo Nacional Agropecuario 2018 (CNA 2018), pero como un anticipo de esa información, el 90% del desarrollo económico de Misiones se sustenta en bosques y montes implantados y en cultivos industriales.

**Cuadro 2: Provincia de Misiones – Superficie implantada**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Bosques y montes implantados	300.020	51,54%
Cultivos industriales	196.274	33,72%
Forrajeras perennes	42.063	7,23%
Cereales	25.630	4,40%
Sin discriminar	4.575	0,79%
Frutales	4.406	0,76%
Forrajeras anuales	3.533	0,61%
Oleaginosas	1.917	0,33%
Hortalizas	1.595	0,27%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	0,19%
Legumbres	1.008	0,17%
Viveros	46	0,01%
Flores de corte	7	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>582.151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

En solo cinco ítems se concentra el 83% del total de exportaciones de la provincia: pasta celulósica, té, yerba mate, tabaco, y papel cartón y manufacturados (IPEC, Instituto Provincial de Estadísticas y Censo, 2020). A su vez, esos cinco ítems utilizan el 85% del total de las hectáreas cultivadas (CNA2018, 2020).

El desarrollo económico de Misiones se puede dividir en distintos períodos. Desde el año 1880 hasta el año 1938 se conformó la matriz social agraria gracias al proceso de inmigración y colonización.

En el año 1935 se produce la primera gran crisis yerbatera, y se tomaron medidas a fin de proteger a las explotaciones agrícolas familiares (EAF). Durante los años 1935 y 1955, se consolidó la pequeña y mediana explotación agraria, dentro de un marco de regulación estatal para la producción yerbatera y la incorporación del tung, además del auge de las cooperativas. El período 1955 a 1975 se caracterizó por la diversificación social agraria. Se potencia el cultivo del té, los citrus, y la forestación. Fue una época de consolidación de una clase media rural que controlaba los mecanismos de comercialización e industrialización, pero también un estado permanente de crisis agrícola por el deterioro de los precios de los productos agrícolas y cuya consecuencia fue la disminución de las posibilidades de capitalización de los productores menos favorecidos (Schvorer, 2003).

Esta crisis potenció las protestas y la conformación de organizaciones en defensa del pequeño y mediano agricultor. En el año 1971 se conformó el MAM (Movimiento Agrario de Misiones) entre productores con explotaciones menores a las cincuenta hectáreas, y que tenía un alto nivel de enfrentamiento con el gobierno y los acopiadores exigiendo, entre otras demandas, el establecimiento de precios y régimen de tenencia de la tierra. Los grandes productores, favorecidos por las políticas de estado se concentraban en la Federación de Cooperativas y la Asociación Rural Yerbatera Argentina (AYRA), entre otras. (Bartolomé & Schiavoni, Desarrollo y Estudios Rurales en Misiones, 2008)

El golpe militar de 1976 implicó una mayor desregulación y por lo tanto los productos quedaron librados a las reglas del mercado, pero los grandes grupos concentrados mejoraron su posición. En el año 1980 se construye Alto Paraná S.A. (hoy Arauco), afirmando el dominio de la producción intensiva forestal y foresto industrial en detrimento de la agricultura familiar.

Con el retorno de la democracia en 1983 no se produjeron cambios estructurales a pesar de tímidos intentos desde el estado provincial de intervenir en el mercado a favor de los productores familiares. La política se enfocó a gestionar y apoyar la organización de productores por sector, constituyéndose la Cooperativa de Tabacaleros, las asociaciones de tealeros y yerbateros, dónde los dirigentes en su mayoría eran los empresarios del sector, y en este marco, el pequeño colono perdió fuerza y su preocupación era la de subsistir, pasando a formar parte de los sectores sufridos, postergados y pobres (Schvorer, 2003).

Un nuevo proceso de organización del MAM remarca la necesidad de un estado regulador en el mercado, además de alternativas de producción con bajos o nulos productos agroquímicos, y generación de valor agregado en la producción. Sin embargo, el estado apostó, como siempre, a la yerba mate, el té, el tabaco, y la madera mientras que el esfuerzo en inversión se destinó a infraestructura económica y social (viviendas, rutas, energía, y agua potable), con acciones ecológicas en la creación de áreas protegidas como el Corredor Verde y la Reserva de Biósfera Yabotí. Esta combinación de factores culmina en el agotamiento de la frontera agraria que, sumada a la subdivisión de parcelas por transmisión familiar, ha llevado al aumento del número de explotaciones pequeñas (de 2 a 15 hectáreas), lejos de una medianamente rentable de 25 hectáreas, además de un aumento de ocupación de tierras públicas y privadas. (Ferrero, 2004).

A esto se agrega el mayor empobrecimiento, descapitalización y expulsión de población rural a los centros urbanos, el crecimiento de los problemas ambientales provocados por la depredación de la flora y la fauna silvestre como consecuencia de producción intensiva de monocultivos y uso de agroquímicos, pero también, positivamente, la aparición de nuevas organizaciones sociales que creen en un desarrollo sostenible, y que son los feriantes, productores familiares que comercializan sus productos en mercados llamados Ferias Francas (Schiavoni G. &., 2006).

A modo de síntesis, la industria del tabaco está en declinación por las positivas campañas para dejar de fumar, además de una actividad de alto riesgo sanitario para el colono, y que su precio está sostenido por el FET (Fondo Especial del Tabaco), un sistema de reintegro establecido por el gobierno orientado justamente a la reconversión agrícola. El periódico local El Territorio, en su edición del 21 de Julio de 2019 informa que el cupo de producción estimado para el año 2020 es de 26 millones de toneladas, 7 millones menos que la campaña 2019. Esa disminución en toneladas significa productores que saldrán de ese circuito productivo y deberán reconvertirse (Territorio, En 2020 Misiones reducirá su producción en 7 millones de kilos, 2019).

En cuanto a la plantación y producción de té, el Ministerio del Agro de la Provincia de Misiones informa que de las 39.800 hectáreas de té en la Argentina 38.000 se encuentran en Misiones, y el resto en la provincia de Corrientes. Misiones ha sido la primera provincia en lograr la mecanización en todo el proceso. La Argentina participa con el 2,7% del té producido en el mundo. Las 80 mil toneladas producidas en el país representan el 90% de la producción total del continente americano. El 90% de la producción está destinado al mercado externo, siendo el principal destino Estados Unidos. Actualmente el 45% de las plantaciones de Misiones (17 mil hectáreas) están certificadas bajo normas de producción sustentable. La industria tealera cuenta con 5 mil productores, 5 cooperativas, y 60 PyMES con plantas elaboradoras (Ministerio del Agro, 2020).

La yerba mate es el producto insignia de la provincia de Misiones. Ocupa el 70% del total de la superficie cultivada en el grupo de cultivos industriales, y el 25% de la superficie total de cultivos (CNA2018, 2020). El sector siempre atraviesa crisis. La última fue producto de la desregulación durante el gobierno del presidente

Menem y que dio paso al cultivo indiscriminado de hectáreas, provocando un exceso de oferta con la consiguiente baja de precios.

En el año 2002 se crea por Ley 25.564 el Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM) con la participación de todos los actores del sector, especialmente el de los productores, y con el fin de recomponer y establecer el precio de la hoja verde y la yerba mate canchada. Desde el año 2014 está en marcha el Plan Estratégico para el sector yerbatero, elaborado entre los gobiernos de Misiones y Corrientes, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y la Universidad Nacional de Misiones (UNAM). En el mismo se propone una actividad participativa, equitativa, socialmente responsable, y sustentable (INYM, 2020).

La forestación utiliza el 51% de la superficie cultivada en Misiones y a su vez aporta el 35% del total de las exportaciones provinciales. Necesita contar con grandes cantidades de tierra para asegurar su rentabilidad, atento al ciclo de cultivo de árboles que demoran 7 años. La década del 90 fue funcional al avance del agronegocio, disminuyendo la capacidad de producción de los pequeños y medianos productores obligando a muchos de ellos a abandonar la producción y liquidar su chacra. (Chifarelli, 2010).

En este contexto se registraron procesos migratorios desde las chacras a los pueblos o ciudades cercanas, estableciendo pequeños comercios, o convirtiéndose en empleados de Arauco o de alguna otra empresa forestal subcontratista, aunque un gran número no logró nuevas inserciones ocupacionales, sobreviviendo gracias a changas y planes sociales. Todas las chacras que antiguamente se dedicaban a la yerba mate, al té, al tung, o al tabaco, fueron abandonadas y destinadas a la forestación. A causa de este desierto verde, también han desaparecido escuelas, colonias y barrios por falta de personas que habiten el mismo. Todavía quedan algunas pequeñas colonias aisladas, rodeadas de plantaciones, proceso que se conoce como arrinconamiento. A esto se suma luego la introducción de máquinas cosechadoras, donde cada una, con solo 2 operarios, reemplaza a 70 trabajadores, desapareciendo las figuras del motosierrista, del medidor y del raleador. Para completar el proceso de despoblación, se utilizaron productos químicos para terminar con las malezas. El poder de Arauco (capitales chilenos) se basa en el poder discrecional otorgado por ordenanzas municipales, decretos y reglamentaciones provinciales, y en la titularidad de 230 mil hectáreas (un 12% del total de la superficie de la provincia) (Ramirez, 2017).

El cultivo intensivo en crecimiento es el maíz orgánico, producto que se exporta al Brasil y que en base a una proyección del Ministerio de Agroindustria de la Nación (Agroindustria, 2019) y gracias a modelos de cooperativas que aglutinen productores, se podrían cultivar hasta 15 mil hectáreas en el año 2020. La producción de maíz tiene promotores y detractores del monocultivo, pero ya es una alternativa viable a la producción de yerba, té, forestación, y tabaco.

De todas maneras, el análisis de estos cinco productos alcanza al 89,65% del total del uso del suelo cultivado en la provincia (CNA2018, 2020). El resto, (10,35%) se puede dividir en dos partes: las de forrajeras perennes y sin discriminar, por un lado, y el resto de actividades productivas por el otro.

**Cuadro 3: Provincia de Misiones – tipo de cultivo**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Bosques y montes implantados	300.020	51,54%
Cultivos industriales	196.274	33,72%
Forrajeras perennes	42.063	7,23%
Cereales	25.630	4,40%
Sin discriminar	4.575	0,79%
Frutales	4.406	0,76%
Forrajeras anuales	3.533	0,61%
Oleaginosas	1.917	0,33%
Hortalizas	1.595	0,27%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	0,19%
Legumbres	1.008	0,17%
Viveros	46	0,01%
Flores de corte	7	0,00%
<b>Totales</b>	<b>582.151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Suponiendo que se mantenga la premisa de que una explotación para ser medianamente rentable debe tener por lo menos 25 hectáreas (Ferrero, 2004), a continuación, se hará el análisis tomando como referencia esta extensión.

**Cuadro 4: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en números**

<b>MISIONES</b>	<b>Cantidad EAP</b>	<b>% sobre total</b>
Hasta 5 hectáreas	1.255	5,40%
De 5,1 a 10 hectáreas	2.070	8,90%
De 10,1 a 25 hectáreas	9.085	39,07%
<b>Totales</b>	<b>12.410</b>	<b>53,37%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 5: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en hectáreas**

<b>MISIONES</b>	<b>Cantidad EAP</b>	<b>% sobre total</b>
Hasta 5 hectáreas	4.234	0,22%
De 5,1 a 10 hectáreas	16.935	0,90%
De 10,1 a 25 hectáreas	171.282	9,07%
<b>Totales</b>	<b>192.451</b>	<b>10,19%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Este dato es impactante, pues el 53,37% de las Explotaciones Agropecuarias se concentran en solo el 10,19% del total del uso del suelo. Es en este tipo de explotaciones donde se realizan la mayoría del 2,33% del total de cultivos de Misiones, y se concentra una buena cantidad de personas. Es un primer acercamiento al productor, sujeto de esta investigación, el que probablemente no tenga una formación adecuada para ser un administrador de una unidad de negocios capaz de generar rentabilidad.

La Argentina enfoca los programas a los latifundios, y no contempla el aspecto social. En el año 1987, el INTA crea una Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación para pequeños productores, y es el primer indicador del interés del Estado en los minifundistas, como una manera de frenar el éxodo rural que se asentó en los cordones industriales. Hay contradicciones entre el diseño de estos programas y el auge de latifundios. Los Programas de Desarrollo Rural (PDR) terminaron siendo un paliativo menor que se circunscribió a la atención de grupos sociales pequeños, en acciones locales puntuales, sin estrategias integradoras orientadas al desarrollo económico social. No obstante, entre los programas que se afianzaron con el tiempo y se mantienen vigentes se encuentran el Pro Huerta y Cambio Rural (Manzanal, 2009).

### **Conclusiones sobre Administración y desarrollo rural**

La agricultura como sector productivo sufre el éxodo rural, emigración de la población joven del campo a la ciudad. El proceso ha existido siempre, pero se aceleró desde la revolución industrial, siendo la República Argentina la que proyecta el porcentaje más bajo de población rural en la región (CEPAL, 2020). La población rural debe tener incentivos para quedarse, y uno de ellos podría ser la capacitación que les permita acceder a mejores salarios y servicios.

Desde el año 1970 hasta el año 2003, la superficie plantada de soja pasó de 37.000 hectáreas a 12,6 millones de hectáreas. Entre los aspectos positivos se señala el ingreso de divisas que ayudan al sostenimiento de la economía, la incorporación de tecnología, el desarrollo de nuevas prácticas, y una agricultura sustentable y entre los aspectos negativos se encuentran la fragilidad del sistema agrícola argentino al depender de un cultivo, el deterioro progresivo del suelo, el retroceso de cultivos tradicionales (el algodón), daños ecológicos por la utilización de agroquímicos (glifosato), el éxodo rural con el consecuente aumento del empobrecimiento y crisis sociales.

En la provincia de Misiones no hubo una disminución significativa en la cantidad de pequeñas explotaciones agropecuarias pese al proceso migratorio de miembros familiares a la ciudad (CNA2018, 2020), probablemente gracias a distintas formas asociativas, siendo una de las consecuencias el programa Ferias Francas, pero es significativa la forestación intensiva y el aumento en la producción de maíz que ocupan una considerable porción de suelo.

Hay una importante cantidad de pequeñas y medianas explotaciones, que permanecen a pesar de los procesos de concentración de tierra y de que el 90% del desarrollo económico depende de la forestación y cultivos industriales.

La industria del tabaco está en declinación y su precio está sostenido por el FET (Fondo Especial del Tabaco); el té exporta el 90% de lo que produce con crecimiento de plantaciones bajo normas ecológicamente sustentable, cuenta con 5 mil productores, 5 cooperativas, y 60 PyMES con plantas elaboradoras; la yerba mate ocupa el 25% de la superficie total de cultivos; la forestación utiliza el 51% de la superficie cultivada en Misiones y a su vez aporta el 34% del total de las exportaciones provinciales, necesita contar con grandes cantidades de tierra para asegurar su rentabilidad; y el maíz orgánico es el nuevo cultivo intensivo en crecimiento.

Hay un 10,35% de superficie destinado a otros usos, y las explotaciones agropecuarias con extensiones menores a 25 hectáreas son el 53,37% del total de explotaciones y ocupan solo el 10,19% del total de superficie cultivada, y es en este tipo de explotaciones donde se concentran una buena cantidad de personas. Es un primer acercamiento al productor/sujeto de esta investigación, el que probablemente no tiene una formación adecuada para ser un administrador de una unidad de negocios capaz de generar rentabilidad.

El interés del Estado Misionero en los minifundistas se da a través de distintos organismos que diseñan acciones estratégicas, en su mayoría orientadas a cuestiones productivas y eventualmente comerciales, o directamente como una cuestión de auto sustentabilidad alimentaria.

### **La Agricultura en la Provincia de Misiones**

La República Argentina cuenta con un Ciudad Autónoma (Buenos Aires – CABA) y 23 provincias, siendo una de ellas la provincia de Misiones (Misiones, 2020), ubicada en el noreste del país, y limitando al oeste con la República del Paraguay, al norte y al este con la República de Brasil, y al sur con la provincia de Corrientes, con una superficie total de 29800 km<sup>2</sup>. (0,8% del total de la superficie del país). Es de clima subtropical húmedo, con un promedio de 1700 mm de lluvias anuales y una temperatura media de 20°. Políticamente se subdivide en 17 Departamentos, con un total de 77 municipios. (Comogli, 2015)

La provincia de Misiones en Argentina, al igual que los Departamentos de Itapúa, Misiones y Alto Paraná en Paraguay y los estados de Paraná y Santa Catarina en Brasil, estuvo poblada por los pueblos originarios. Sebastián Gaboto fue el primer europeo que arribó a la región en el año 1527. En el año 1541 Alvar Núñez Cabeza de Vaca llega a las cataratas del Iguazú para seguir viaje hasta Asunción del Paraguay. En el año 1609 se produce la primera fundación de las misiones de la Compañía de Jesús (Jesuitas), en San Ignacio Guazú, Misiones, Paraguay. Los pueblos fundados fueron 30 en total, y dentro del ámbito de la Provincia de Misiones, Argentina, se asentaron 11, y la primera fue Nuestra Señora de Loreto en el año 1610. Este acontecimiento histórico adquiere una relevancia en distintos aspectos del desarrollo de los habitantes locales (pueblos indígenas). En el año 1754, por orden de Cédula Real de España se decide la entrega de pueblos misioneros a los portugueses. En febrero del año 1756 las misiones jesuíticas se despoblaron y los indios tuvieron que volver a los montes para salvar sus vidas. En el año 1767, España decide expulsar a la Compañía de Jesús de todos sus dominios, incluidos los de ultramar, quedando las reducciones bajo la custodia de franciscanos, dominicos y mercedarios. Se produce un blanco en la historia hasta el año 1876. Durante ese período, la provincia estaba habitada por correntinos, paraguayos, y aborígenes.

El gobierno argentino de elite conocido, como la generación de los 80, ideó un modelo de país basado en el trabajo de extranjeros puesto que consideraba a los nativos como no aptos. Ello da lugar al proceso de inmigración europea sin precedentes en la Argentina con el fin de poblar especialmente tierras quitadas a los indios en el sur, o territorio inexplorado como los que actualmente componen la provincia de Misiones, donde habitaban (según el concepto de ellos), gente ignorante que hablaban un idioma mezcla de guaraní, español y brasilero. La llamada ley de Colonización impulsada por el gobierno del presidente Nicolás Avellaneda, en 1876, ofrecía a los europeos condiciones inmejorables para el progreso. A Misiones arribaron personas provenientes de Alemania, Ucrania, Polonia, España, Rusia, Italia, República Checa, Japón, Suiza, Portugal, Francia, Arabia, entre las principales colectividades, siendo una de las provincias que ha recibido la mayor diversidad de inmigrantes. Fue Territorio Nacional hasta el año 1953 donde es declarada como Provincia. La actual capital es la ciudad de Posadas, cabecera del Departamento Capital (Quaranta de Errecaborde, 2003).

### **La Provincia de Misiones en cifras (CNA). Geografía y Demografía**

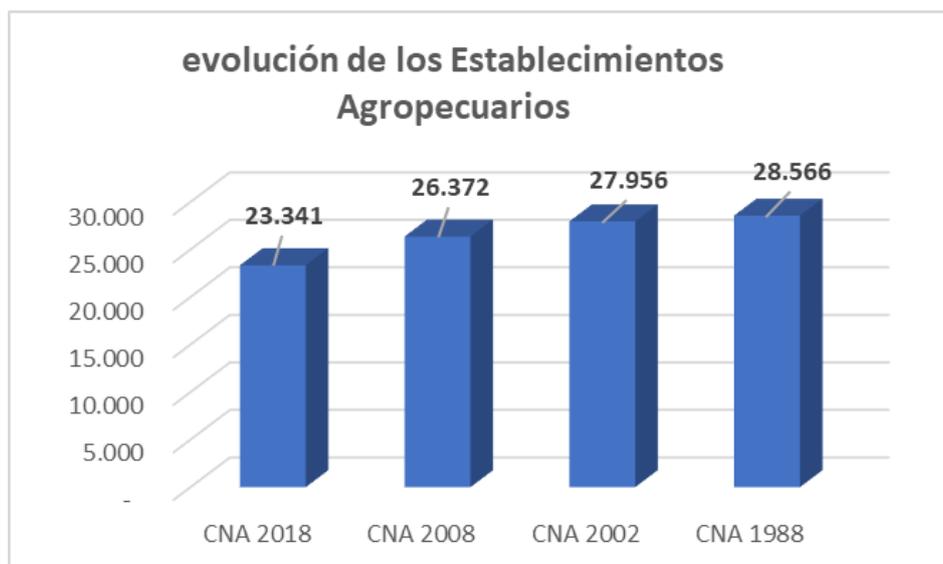
El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos estima una población de 45 millones de habitantes en el año 2020 (INDEC, 2020). La Provincia de Misiones estima una población de 1,3 millones para este mismo año (IPEC, Instituto Provincial de Estadísticas y Censo, 2020), lo que significa un aproximado del 2,9% de la población del país localizada en el 0,8% del total de superficie. Según los distintos censos nacionales agropecuarios (CNA), esta ha sido la evolución en números de Misiones rural:

**Cuadro 6: Cantidad de Explotaciones Agropecuarias (EAP)**

<b>CNA 2018</b>	<b>CNA 2008</b>	<b>CNA 2002</b>	<b>CNA 1988</b>
<b>23.341</b>	<b>26.372</b>	<b>27.956</b>	<b>28.566</b>

Fuente: CNA 1988; CNA 2002; CNA 2008; CNA 2018

**Gráfico 2: Misiones, Evolución de los Establecimientos Agropecuarios**



Fuente: INDEC. Censos Nacional Agropecuario 1988 – 2002 – 2008 – 2018

Como lo muestra el gráfico, no ha habido variaciones sustanciales en la cantidad de EAPs, y al año 2018, Misiones representa el 10,18% del total del país, que tiene 228.375 explotaciones. La superficie delimitada por la suma de las EAPs en el CNA 2018 es de 1.887.971 hectáreas y representa un 1,20% del total del país, que son 157.423.931 ha.

La distribución de la superficie rural presenta los siguientes guarismos

**Cuadro 7: Provincia de Misiones – Distribución de la tierra**

DISTRIBUCIÓN DE LA TIERRA	EAPs	Ha.	% EAPs	% Ha.
Hasta 5 hectáreas	1.255	4.234	5,40%	0,22%
De 5,1 a 10 hectáreas	2.070	16.935	8,90%	0,90%
De 10,1 a 25 hectáreas	9.085	171.282	39,07%	9,07%
De 25,1 a 50 hectáreas	6.189	223.595	26,62%	11,84%
De 50,1 a 100 hectáreas	2.780	193.260	11,96%	10,24%
De 100,1 a 200 hectáreas	1.040	143.501	4,47%	7,60%
De 200,1 a 500 hectáreas	502	154.625	2,16%	8,19%
De 500,1 a 1.000 hectáreas	171	119.820	0,74%	6,35%
De 1.000,1 a 1.500 hectáreas	54	67.360	0,23%	3,57%
De 1.500,1 a 2.000 hectáreas	23	39.515	0,10%	2,09%
De 2.000,1 a 2.500 hectáreas	9	19.927	0,04%	1,06%
De 2.500,1 a 5.000 hectáreas	37	130.961	0,16%	6,94%
De 5.000,1 a 7.500 hectáreas	11	66.978	0,05%	3,55%
De 7.500,1 a 10.000 hectáreas	9	77.655	0,04%	4,11%
De 10.000,1 a 20.000 hectáreas	11	149.519	0,05%	7,92%
Más de 20.000 hectáreas	6	308.804	0,03%	16,36%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La primera columna es una partición de la superficie en rangos de dimensión. La segunda es la cantidad nominal de Establecimientos Agropecuarios, la tercera es la cantidad de hectáreas para cada rango, la cuarta y quinta muestran porcentualmente la participación en el total. De dichos datos surge que el 5,40% de los establecimientos, de hasta 5 hectáreas, poseen solo el 0,22% de la superficie. Ampliando, de 0 a 25 hectáreas, el 53,37% de los establecimientos poseen el 10,19%. En el extremo opuesto, los establecimientos de 1000 a más hectáreas son el 0,69% con la posesión del 45,59% de la superficie.

De todas maneras, es necesario hacer el mismo análisis sobre la distribución de la superficie rural en el país.

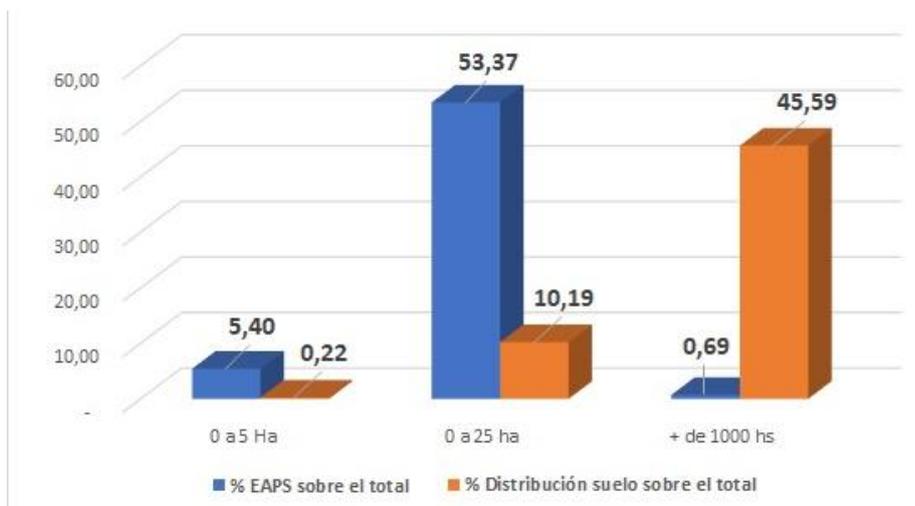
**Cuadro 8: República Argentina – Distribución de la tierra**

<b>REPUBLICA ARGENTINA</b>				
<b>DISTRIBUCIÓN DE LA TIERRA</b>	<b>EAPs</b>	<b>Ha.</b>	<b>% EAPs</b>	<b>% Ha.</b>
Hasta 5 hectáreas	31.393	74.224	13,75%	0,05%
De 5,1 a 10 hectáreas	15.276	118.867	6,69%	0,08%
De 10,1 a 25 hectáreas	28.420	507.792	12,44%	0,32%
De 25,1 a 50 hectáreas	24.365	920.667	10,67%	0,58%
De 50,1 a 100 hectáreas	25.303	1.920.860	11,08%	1,22%
De 100,1 a 200 hectáreas	25.842	3.854.293	11,32%	2,45%
De 200,1 a 500 hectáreas	32.014	10.495.112	14,02%	6,67%
De 500,1 a 1.000 hectáreas	18.655	13.330.188	8,17%	8,47%
De 1.000,1 a 1.500 hectáreas	8.030	9.880.213	3,52%	6,28%
De 1.500,1 a 2.000 hectáreas	4.207	7.348.376	1,84%	4,67%
De 2.000,1 a 2.500 hectáreas	3.233	7.417.915	1,42%	4,71%
De 2.500,1 a 5.000 hectáreas	5.959	21.274.627	2,61%	13,51%
De 5.000,1 a 7.500 hectáreas	2.032	12.530.410	0,89%	7,96%
De 7.500,1 a 10.000 hectáreas	1.173	10.385.943	0,51%	6,60%
De 10.000,1 a 20.000 hectáreas	1.610	23.099.896	0,70%	14,67%
Más de 20.000 hectáreas	863	34.264.548	0,38%	21,77%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

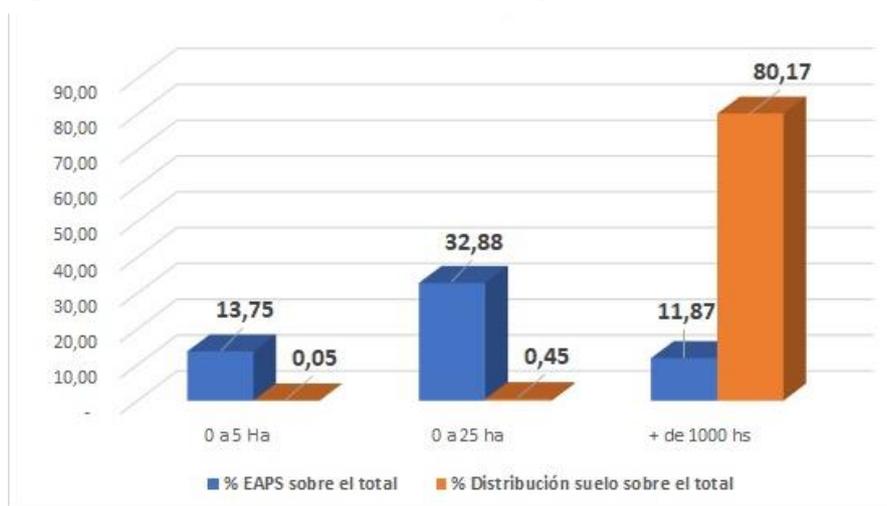
De dichos datos, surge que el 13,75% de los establecimientos de hasta 5 hectáreas poseen solo el 0,05% de la superficie. Ampliando, de 0 a 25 hectáreas, el 32,88% de los establecimientos poseen el 0,45%. En el extremo opuesto, los establecimientos de 1000 a más hectáreas son el 11,87% con la posesión del 80,17% de la superficie.

**Gráfico 3: Misiones – Distribución de la Superficie Agrícola**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 4: Argentina – Distribución de la superficie agrícola**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

En los gráficos, se puede notar claramente la desigual distribución del suelo entre la cantidad de explotaciones. Es relevante el dato de la cantidad de pequeñas EAPs, que de ninguna manera podrían producir commodities intensivos (principalmente granos y forestación), y se ven obligados a obtener rentabilidad en actividades que sean sustentables en extensiones reducidas de suelo. También puede observarse, que por el tamaño de la superficie de la provincia, los guarismos son menos impactantes con una mayor cantidad de explotaciones de hasta 25 hectáreas.

La cantidad de EAPs atendidas por productores o socios administradores son en relación con la cantidad de explotaciones refuerza la condición de Misiones como una productora rural en extensiones mínimas:

**Cuadro 9: Tamaño promedio de las EAPs en Misiones y Argentina**

	<b>Misiones</b>	<b>Argentina</b>
Cantidad de EAPs	<b>22.623</b>	<b>211.928</b>
Superficie total EAPs en hectáreas	<b>1.180.427</b>	<b>86.319.990</b>
<b>Tamaño promedio de la EAP</b>	<b>52,18</b>	<b>407,31</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Este cuadro no contempla la cantidad de 718 explotaciones en Misiones y 38.953 explotaciones en el país que están en manos de sociedades agro industriales y comerciales, y que laboran 707.544 y 71.103.942 hectáreas respectivamente, que equivalen a un 37,48% y un 45,17% de la superficie rural total. Es interesante acotar que el grupo económico chileno Arauco, publica en su Plan de Manejo Forestal (PMF) (Chile, 2020) para el área Forestal Misiones, que es propietaria de 232.930 ha. lo que supone un 12,34% del total de la superficie rural misionera.

**Figura 1: Misiones – Superficie dedicada a la forestación**

## DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES SEGÚN UNIDADES DE MANEJO FORESTAL

	Superficie (Mhas)		
	Plantaciones	Áreas Naturales	TOTAL
UMF 1	99.070	89.480	188.550
UMF2	20.160	24.220	44.380
<b>TOTAL</b>	<b>119.230</b>	<b>113.700</b>	<b>232.930</b>

NOTA: Las UMFs excluyen los Convenios de derecho real de superficie forestal, tierras de la empresa ocupadas sin autorización por terceros, una superficie de bosque nativo en el Departamento de San Pedro, y superficie utilizadas en otros usos, las cuales no se contemplan en este Plan.

Fuente: Plan Manejo Forestal año 2018. Arauco en Misiones

Haciendo la comparación con otras provincias, tomando el total de explotaciones y superficie, se reafirma la pequeña cantidad promedio con la que cuenta la provincia de Misiones, y se puede observar la drástica reducción en el promedio total de los productores persona física, de 80,89 a 52,18 ha. Promedio.

**Cuadro 10: Misiones y otros – Superficie promedio de las EAPs**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes
Cantidad de EAPs	23.341	36.700	21.022	8.757	11.031
Superficie total EAPs en hectáreas	1.887.971	23.751.990	11.729.716	4.480.165	6.241.408
<b>Tamaño promedio de la EAP</b>	<b>80,89</b>	<b>647,19</b>	<b>557,97</b>	<b>511,61</b>	<b>565,81</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La relación de la superficie rural sobre la superficie total de cada provincia se resume en:

**Cuadro 11: Misiones y otros – Porcentaje superficie rural**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes
Superficie en ha.	2.980.000	30.757.100	16.532.100	6.000.000	8.819.900
Superficie explotaciones en ha.	1.887.971	23.751.990	11.729.716	4.480.165	6.241.408
<b>% superficie rural sobre el total</b>	<b>63,35%</b>	<b>77,22%</b>	<b>70,95%</b>	<b>74,67%</b>	<b>70,77%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

### Régimen de tenencia de la tierra

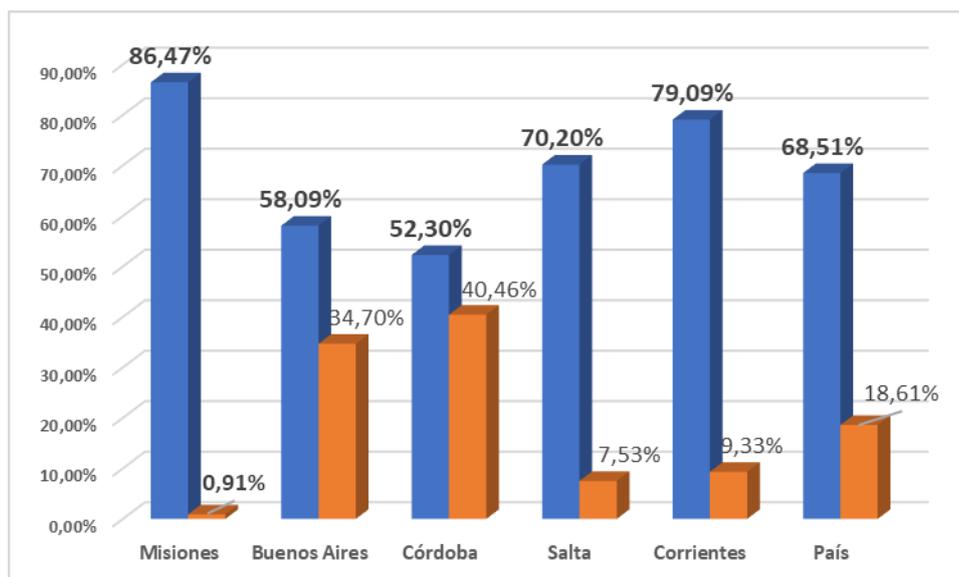
El siguiente cuadro muestra el régimen de tenencia de la tierra de las explotaciones, medido en hectáreas. En dichos datos resalta el régimen de propiedad y el de arrendamiento. Ambos conceptos orillan el 90% del total de las hectáreas explotadas.

**Cuadro 12: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en hectáreas**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
<b>Total de todas las parcelas</b>	<b>1.887.971</b>	<b>23.761.990</b>	<b>11.729.717</b>	<b>4.480.166</b>	<b>6.241.409</b>	<b>157.423.932</b>
Propiedad	1.632.604	13.797.776	6.134.492	3.144.871	4.936.181	107.850.287
Arrendamiento	17.168	8.242.316	4.746.268	337.482	582.190	29.291.128
<b>Suma</b>	<b>1.649.772</b>	<b>22.040.092</b>	<b>10.880.760</b>	<b>3.482.353</b>	<b>5.518.371</b>	<b>137.141.415</b>
<b>% participación en el total</b>	<b>87,38%</b>	<b>92,75%</b>	<b>92,76%</b>	<b>77,73%</b>	<b>88,42%</b>	<b>87,12%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 5: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra, en hectáreas**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

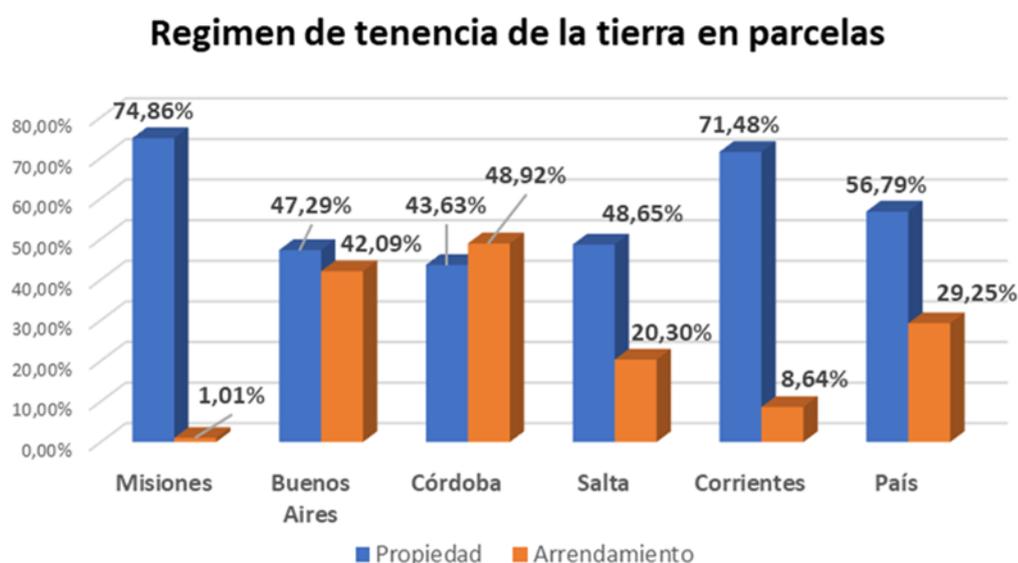
El gráfico muestra la relevancia del tipo jurídico Arrendamiento, especialmente en las provincias de la pampa húmeda, pues el guarismo para ese tipo en la provincia de Santa Fe da un 36,41%, mientras que para la provincia de Misiones es prácticamente nulo (0,91%). En el análisis, otros datos que adquieren importancia son que en Misiones hay un 7% de Ocupación con Permiso y un 1,12% de Ocupación de hecho, lo que otorga un grado de precariedad al productor. En Salta, hay un 3,95% de Ocupación de Hecho, un 5,43% de Concesión, y un 7,54% bajo la figura Otros. En Corrientes, hay un 5,14% bajo el concepto Sin Discriminar. Distinta es la proporción cuando analizamos las cantidades de parcelas de esas explotaciones. Hay que aclarar que hay explotaciones con varias parcelas, o parcelas con varias explotaciones.

**Cuadro 13: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en parcelas**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
<b>Total de parcelas</b>	<b>36.468</b>	<b>101.037</b>	<b>60.754</b>	<b>8.320</b>	<b>15.900</b>	<b>493.283</b>
Propiedad	27.299	47.784	26.510	4.048	11.365	280.149
Arrendamiento	369	42.525	29.721	1.689	1.373	144.308
<b>Suma</b>	<b>27.668</b>	<b>90.309</b>	<b>56.231</b>	<b>5.737</b>	<b>12.738</b>	<b>424.457</b>
<b>% participación en el total</b>	<b>75,87%</b>	<b>89,38%</b>	<b>92,56%</b>	<b>68,95%</b>	<b>80,11%</b>	<b>86,05%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 6: Misiones y otros – Régimen de tenencia de la tierra en parcelas**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

El análisis en parcelas muestra la misma relevancia que el análisis de hectáreas. En el análisis, otros datos que adquieren importancia son que en Misiones hay un 16% de Ocupación con Permiso (7% del total de hectáreas) y un 2,56% de Ocupación de hecho (1,12% de hectáreas). En Salta, hay un 15,94% de Ocupación de Hecho (3,95% del total de hectáreas), un 0,12% de Concesión (5,43% del total de hectáreas), y un 6,57% bajo la figura Otros (7,54% del total de hectáreas). En Corrientes, hay un 6,21% bajo el concepto Sin Discriminar (5,14% del total de hectáreas).

### Explotaciones Agropecuarias (EAPs)

A continuación, se presentan los datos referidos a las explotaciones dirigidas por personas físicas (dueños o socios), es decir, es el mismo agricultor el que administra el emprendimiento.

**Cuadro 14: Misiones y otros – EAPs administradas por personas físicas, en cantidad y en porcentaje sobre el total**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	PAIS
<b>Cantidad de EAPs</b>	23.341	36.700	21.022	8.757	11.031	250.881
<b>EAPs administradas por PF</b>	22.623	2.511	15.861	8.006	9.869	242.250
<b>Porcentaje sobre el total</b>	<b>96,92%</b>	<b>6,84%</b>	<b>75,45%</b>	<b>91,42%</b>	<b>89,47%</b>	<b>96,56%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Obsérvese que la mayoría de las explotaciones son dirigidas por propietarios personas físicas. Hay excepción con Buenos Aires y Córdoba, al igual que Santa Fe (75,04%), provincias que integran parte de la denominada pampa húmeda, considerada la zona más fértil de la Argentina, y donde se concentra la mayor plantación de granos commodities (soja, trigo, maíz, girasol, etc), una de las principales exportaciones del país. Según datos del INDEC, para el primer trimestre del año 2020, los productos del reino vegetal representan el 35,68% del total exportado.

**Cuadro 15: República Argentina – Ranking de exportaciones e importaciones marzo 2019 a marzo 2020**

Secciones	Exportación		Secciones	Importación	
	Millones de dólares	Variación porcentual		Millones de dólares	Variación porcentual
<b>Marzo de 2020</b>					
II-Productos del reino vegetal	1.202	3,2	XVI-Máquinas, aparatos y material eléctrico; sus partes	744	-29,9
IV-Productos alimenticios, bebidas y tabaco	793	-20,0	VI-Productos de industrias químicas y conexas	588	-8,4
I-Animales vivos y productos del reino animal	485	0,8	XVII-Material de transporte	410	-17,7
XVII-Material de transporte	402	-36,5	II-Productos del reino vegetal	312	3,3
VI-Productos de industrias químicas y conexas	352	15,8	V-Productos minerales	281	-29,2
III-Grasas y aceites	217	-37,8	VII-Plástico, caucho y sus manufacturas	189	-17,5
<b>Primer trimestre de 2020</b>					
II-Productos del reino vegetal	3.689	12,4	XVI-Máquinas, aparatos y material eléctrico; sus partes	2.618	-25,1
IV-Productos alimenticios, bebidas y tabaco	2.275	-15,2	VI-Productos de industrias químicas y conexas	1.839	-2,2
I-Animales vivos y productos del reino animal	1.505	5,4	XVII-Material de transporte	1.177	-24,8
XVII-Material de transporte	1.175	-19,4	V-Productos minerales	870	-20,0
III-Grasas y aceites	862	-22,3	VII-Plástico, caucho y sus manufacturas	657	-5,5
VI-Productos de industrias químicas y conexas	834	4,3	II-Productos del reino vegetal	622	-31,4

Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo

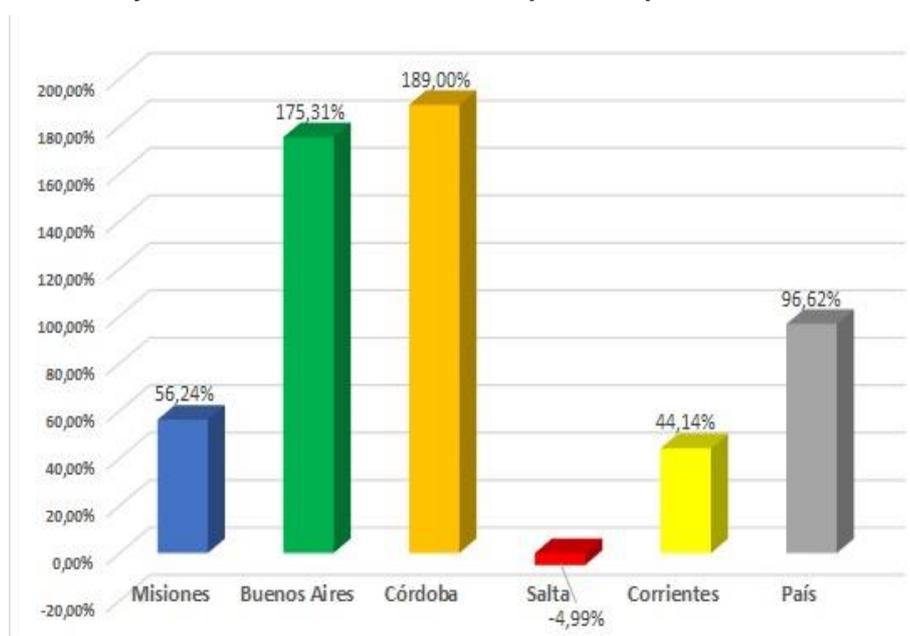
**Cuadro 16: Misiones y otros – régimen de propiedad de la tierra**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Propiedad	27.299	47.784	26.510	4.048	11.365	280.149
Sucesión Indivisa	541	1.948	1.889	290	946	16.039
Arrendamiento	369	42.525	29.721	1.689	1.373	144.308
Aparcería	21	3.263	951	85	14	7.944
Ocupación con permiso	5.842	1.002	487	218	725	17.445
Comodato	179	916	386	67	61	3.882
Ocupación de hecho	935	87	81	1.287	214	6.715
Concesión	73	113	36	10	9	687
Contrato accidental	93	1.981	138	10	9	3.123
Usufructo	301	507	285	63	119	3.986
Otros	321	565	202	547	78	5.452
Sin discriminar	494	346	68	6	987	3.553
<b>Total en parcelas</b>	<b>36.468</b>	<b>101.037</b>	<b>60.754</b>	<b>8.320</b>	<b>15.900</b>	<b>493.283</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Hay que aclarar que existen Explotaciones Agropecuarias con más de una parcela. La relación porcentual muestra que la pampa húmeda casi triplica la relación de cantidad de parcelas por cada unidad productiva, lo que justifica por la cantidad de hectáreas dedicadas a la siembra intensiva, mientras que la media en el país casi la duplica, y en las provincias periféricas tienen una relación cercana al 50%. Es decir, que cada 1,5 parcela implica una unidad productiva.

**Gráfico 7: Misiones y otros – Relación cantidad de parcelas por cada EAP**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

### **La producción en Establecimientos Agropecuarios (EAPs)**

El primer análisis refiere a la cantidad de EAPs y lo que producen. En las estadísticas se tiene en cuenta la primera y segunda explotación en el año, lo que significa, a modo de ejemplo, que en un semestre se planta soja y en el otro trigo, o que en otra porción del lote se dedique a la ganadería, y eso cuenta como varias producciones en un solo lote. El mismo análisis será después cuando se presenten los datos de producción en hectáreas.

**Cuadro 17: Misiones – Producción en las EAPs (en parcelas)**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Cultivos industriales	19.538	42,33%
Bosques y montes implantados	10.802	23,41%
Cereales	9.530	20,65%
Legumbres	1.483	3,21%
Forrajeras perennes	1.355	2,94%
Hortalizas	1.258	2,73%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 18: Argentina – Producción en las EAPs (en parcelas)**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Cereales	62.060	23,21%
Oleaginosas	44.062	16,48%
Forrajeras perennes	35.072	13,12%
Forrajeras anuales	31.571	11,81%
Frutales	28.544	10,67%
Cultivos industriales	27.760	10,38%
Hortalizas	18.920	7,08%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 19: Buenos Aires – Producción en las EAPs (en parcelas)**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Cereales	15.020	29,56%
Oleaginosas	13.751	27,07%
Forrajeras anuales	11.208	22,06%
Forrajeras perennes	6.829	13,44%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 20: Salta – Producción en las EAPs (en parcelas)**

<b>Tipo de cultivo</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Cereales	2.126	23,11%
Hortalizas	1.903	20,68%
Forrajeras perennes	1.531	16,64%
Cultivos industriales	1.420	15,43%
Legumbres	691	7,51%
Frutales	603	6,55%
Forrajeras anuales	581	6,31%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Se hará el mismo análisis, pero teniendo en cuenta la cantidad de hectáreas destinadas a cada tipo de producción

**Cuadro 21: Misiones – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Bosques y montes implantados	300.020	51,54%
Cultivos industriales	196.274	33,72%
Forrajeras perennes	42.063	7,23%
Cereales	25.630	4,40%
Sin discriminar	4.575	0,79%
Frutales	4.406	0,76%
Forrajeras anuales	3.533	0,61%
Oleaginosas	1.917	0,33%
Hortalizas	1.595	0,27%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	0,19%
Legumbres	1.008	0,17%
Viveros	46	0,01%
Flores de corte	7	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>582.151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 22: Argentina – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Oleaginosas	14.391.625	38,47%
Cereales	11.387.352	30,44%
Forrajeras anuales	4.124.704	11,03%
Forrajeras perennes	3.814.256	10,20%
Bosques y montes implantados	1.230.246	3,29%
Cultivos industriales	893.697	2,39%
Sin discriminar	546.724	1,46%
Frutales	514.701	1,38%
Legumbres	363.441	0,97%
Hortalizas	134.993	0,36%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	7.067	0,02%
Viveros	2.372	0,01%
Flores de corte	815	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>37.411.993</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 23: Buenos Aires – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Oleaginosas	4.510.364	39,80%
Cereales	3.907.437	34,48%
Forrajeras anuales	1.620.146	14,30%
Forrajeras perennes	1.070.574	9,45%
Sin discriminar	141.342	1,25%
Hortalizas	26.595	0,23%
Bosques y montes implantados	26.223	0,23%
Legumbres	20.037	0,18%
Frutales	6.139	0,05%
Viveros	1.297	0,01%
Cultivos industriales	707	0,01%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	631	0,01%
Flores de corte	307	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>11.331.799</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 24: Corrientes – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Bosques y montes implantados	315.295	63,08%
Cereales	72.919	14,59%
Forrajeras perennes	31.383	6,28%
Forrajeras anuales	22.795	4,56%
Frutales	20.623	4,13%
Cultivos industriales	20.550	4,11%
Sin discriminar	7.622	1,52%
Oleaginosas	5.755	1,15%
Hortalizas	2.688	0,54%
Viveros	122	0,02%
Legumbres	53	0,01%
Flores de corte	30	0,01%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	-	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>499.835</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 25: Salta – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Cereales	284.239	24,95%
Oleaginosas	279.227	24,51%
Legumbres	197.008	17,30%
Forrajeras perennes	128.290	11,26%
Sin discriminar	95.874	8,42%
Cultivos industriales	66.842	5,87%
Forrajeras anuales	40.681	3,57%
Frutales	30.273	2,66%
Hortalizas	8.807	0,77%
Bosques y montes implantados	4.363	0,38%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	3.430	0,30%
Viveros	14	0,00%
Flores de corte	0	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>1.139.048</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 26: Córdoba – Producción en las EAPs (en hectáreas)**

<b>Superficie implantada por grupo de cultivos</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre el total</b>
Oleaginosas	3.914.122	48,06%
Cereales	2.812.821	34,54%
Forrajeras perennes	632.941	7,77%
Forrajeras anuales	630.111	7,74%
Sin discriminar	69.545	0,85%
Legumbres	48.962	0,60%
Hortalizas	15.769	0,19%
Bosques y montes implantados	13.802	0,17%
Frutales	5.247	0,06%
Cultivos industriales	557	0,01%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	176	0,00%
Viveros	75	0,00%
Flores de corte	3	0,00%
<b>TOTAL DE HECTÁREAS</b>	<b>8.144.131</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Los cuadros anteriores muestran a qué se dedica el campo en cada provincia. En la pampa húmeda (Buenos Aires y Córdoba) prevalecen las oleaginosas y los cereales, mientras que en las provincias periféricas la concentración es dispar.

Por ejemplo, en Misiones, el 85% de la producción está en los bosques implantados y los cultivos industriales; en Corrientes, el 77% se reparte entre bosques implantados y cereales, y en Salta, está un poco más repartido porque el 78% está concentrado en cuatro actividades: cereales, oleaginosas, legumbres, y forrajeras perennes.

De todas maneras, es interesante ver los guarismos de las demás actividades, aquellas que son realizadas por los pequeños campesinos (hasta 5 hectáreas), o del típico chacarero multi productor (hasta 25 hectáreas).

En Misiones, por ejemplo, hay 4.406 hectáreas cultivadas de frutales, 1595 hectáreas de hortalizas, 1.077 de aromáticas, medicinales y condimentos, y 1.008 hectáreas de legumbres. En general, este tipo de actividades está reservada para asegurar la subsistencia (junto a la cría de animales de granja), y generar un excedente para comercializar en los centros urbanos. Se presenta un cuadro comparativo de Misiones con respecto a las otras provincias aquí citadas.

**Cuadro 27: Misiones y otros – Comparativo superficie cultivada, en hectáreas**

Sup. Implantada por tipo cultivo	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	PAIS
Hortalizas	1.595	26.595	15.769	8.807	2.688	134.993
Frutales	4.406	6.139	5.247	30.273	20.623	514.701
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	631	176	3.430	-	7.067
Legumbres	1.008	20.037	48.962	197.008	53	363.441

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Tomando estas cifras, en relación a la cantidad de hectáreas cultivadas.

**Cuadro 28: Misiones y otros – Comparativo superficie cultivada, en porcentaje**

Sup. Implantada por tipo cultivo	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	PAIS
Hortalizas	0,27%	0,23%	0,19%	0,77%	0,54%	0,36%
Frutales	0,76%	0,05%	0,06%	2,66%	4,13%	1,38%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	0,19%	0,01%	0,00%	0,30%	0,00%	0,02%
Legumbres	0,17%	0,18%	0,60%	17,30%	0,01%	0,97%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Salvo Salta que presenta valores superiores a 1 en Frutales y Legumbres, y Corrientes en Frutales, el resto de los cultivos tienen una mínima participación en relación a la cantidad de hectáreas producidas, y eso es una de las principales características que distinguen al pequeño agricultor, las cuales serán desarrolladas más adelante.

Para analizar exclusivamente la producción en la provincia de Misiones, volvemos a presentar el cuadro del CNA 2018:

**Cuadro 29: Misiones – Superficie implantada por tipo de cultivos**

	<b>Hectáreas</b>	<b>% sobre total</b>
Bosques y montes implantados	300.020	51,54%
Cultivos industriales	196.274	33,72%
Forrajeras perennes	42.063	7,23%
Cereales	25.630	4,40%
Sin discriminar	4.575	0,79%
Frutales	4.406	0,76%
Forrajeras anuales	3.533	0,61%
Oleaginosas	1.917	0,33%
Hortalizas	1.595	0,27%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	0,19%
Legumbres	1.008	0,17%
Viveros	46	0,01%
Flores de corte	7	0,00%
<b>Totales</b>	<b>582.151</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

El cuadro está ordenado en función a la cantidad de hectáreas dedicadas por cultivo, siendo principales los bosques y montes implantados y los cultivos industriales. Entre ambos, suman el 85,26% del uso de la superficie cultivada.

**Cuadro 30: Misiones – Exportaciones de enero a diciembre 2019**

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 429.824.743,41</b>	<b>100,00%</b>
Cítricos	\$ 3.965.564,75	0,92%
Maíz	\$ 11.930.582,00	2,78%
Tabaco sin elaborar en hojas	\$ 46.210.297,25	10,75%
Resto de productos primarios	\$ 2.384.706,00	0,55%
Té	\$ 84.146.210,13	19,58%
Yerba mate	\$ 69.329.513,03	16,13%
Resto de Manufactura Origen Agropecuario	\$ 60.887.260,88	14,17%
Papel cartón y manufacturas	\$ 14.819.473,89	3,45%
Pasta para papel	\$ 129.934.847,67	30,23%
Resto de Manufactura Origen Industrial	\$ 6.216.281,00	1,45%

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censo de Misiones (IPEC)

El cuadro anterior muestra las exportaciones totales de la Provincia de Misiones (IPEC, Instituto Provincial de Estadísticas y Censo, 2020) en el período de enero a diciembre 2019 (último dato), y se observa que durante esos doce meses se ha exportado un total de 429.824.743 millones de dólares, donde 129,9 millones de dólares corresponde a pasta celulósica, 84,1 millones de dólares a la exportación de té, 69,3 millones de dólares a la exportación de yerba mate, 46,2 millones de dólares a la exportación de tabaco, y 14,8 millones de dólares a la exportación de papel cartón y manufacturados (IPEC, 2020). Esos cinco ítems representan el 80,14% del total exportado y que son fruto del uso del 85,26% de un total de 582.151 hectáreas cultivadas.

**Cuadro 31: Misiones – Principales productos exportados de enero a diciembre 2019**

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS</b>	<b>ENE-DIC 2019</b>	<b>en %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 429.824.743,41</b>	
Cítricos	\$ 3.965.564,75	0,92%
Maíz	\$ 11.930.582,00	2,78%
Tabaco sin elaborar en hojas	\$ 46.210.297,25	10,75%
Resto de productos primarios	\$ 2.384.706,00	0,55%
Té	\$ 84.146.210,13	19,58%
Yerba mate	\$ 69.329.513,03	16,13%
Resto de Manufactura Origen Agropecuario	\$ 60.887.260,88	14,17%
Papel cartón y manufacturas	\$ 14.819.473,89	3,45%
Pasta para papel	\$ 129.934.847,67	30,23%
Resto de Manufactura Origen Industrial	\$ 6.216.281,00	1,45%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018, e IPEC: exportaciones de Misiones

Para el CNA 2018 todavía a la fecha no están disponibles los datos para cada provincia, pero, de todas maneras, y a efecto de contar con una idea sobre lo que se cultiva en Misiones, se hará mención a los datos del CNA 2002. Los números primarios muestran que al año 2018 hubo una disminución del 23,5% de superficie implantada con respecto al año 2002

**Cuadro 32: Misiones – Superficie implantada por grupo de cultivos, en hectáreas**

	<b>CNA 2018</b>	<b>CNA 2002</b>
Cereales para granos	25.630	37.522
Oleaginosas	1.917	2.591
Cultivos industriales	196.274	240.142
Legumbres	1.008	3.667
Forrajeras anuales	3.533	5.406
Forrajeras perennes	42.063	75.617
Hortalizas	1.595	2.679
Flores de corte	7	-
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.077	1.286
Frutales	4.406	8.998
Bosques y montes implantados	300.020	371.928
Viveros	46	-
Sin discriminar	4.575	11.247
<b>TOTALES</b>	<b>582.151</b>	<b>761.083</b>

Fuente: INDEC. CNA 2018 y CNA 2002

La disminución de hectáreas cultivadas en el período 2002 / 2018 es de 178.933 con un impacto negativo de 149.330 hectáreas entre cultivos industriales, bosques y montes implantados y forrajeras perennes. De todas maneras, el impacto en la participación relativa no es importante, suponiendo que el paso del tiempo (16 años) y el uso de nuevas tecnologías podrían haber ayudado a mejorar la productividad. Los cultivos industriales responden a Yerba Mate, Té, Tabaco, y Mandioca, en ese orden.

**Cuadro 33: Misiones – Participación relativa con respecto al total, en porcentaje**

	<b>CNA 2018</b>	<b>CNA 2002</b>
Cereales para granos	51,54%	48,87%
Oleaginosas	33,72%	31,55%
Cultivos industriales	7,23%	9,94%
Legumbres	4,40%	4,93%
Forrajeras anuales	0,79%	1,48%
Forrajeras perennes	0,76%	1,18%
Hortalizas	0,61%	0,71%
Flores de corte	0,33%	0,34%
Aromáticas, medicinales y condimentarias	0,27%	0,35%
Frutales	0,19%	0,17%
Bosques y montes implantados	0,17%	0,48%
Viveros	0,01%	0,00%
Sin discriminar	0,00%	0,00%
<b>TOTALES</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. CNA 2018 y CNA 2002

En lo que respecta a los pequeños emprendimientos agrícolas, en Misiones, se ocupan en su mayoría de frutales, oleaginosas, hortalizas, aromáticas, medicinales y condimentarias, legumbres viveros y flores de corte. El CNA 2002 muestra un análisis de lo que se producía en Misiones hasta esa fecha, y probablemente no ha variado mucho en ese aspecto.

**Cuadro 34: Misiones – Otros cultivos, datos CNA 2002**

<b>CNA 2002 - GRUPO DE CULTIVOS</b>	<b>Hectáreas</b>
Cereales para granos	37.522
Oleaginosas	2.591
Legumbres	3.667
Hortalizas	2.679
Aromáticas, medicinales y condimentarias	1.286
Frutales	8.998

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2002

En el grupo Cereales para granos, 36.516 hectáreas (97,3% del total) se destinaron al cultivo de maíz orgánico, producto exportable a Brasil, y que en el período de enero a diciembre de 2019 generó un ingreso de U\$S 12 millones. Un proyecto presentado en el año 2019 por el Ministerio de Agroindustria de la Nación (Agroindustria, 2019) preveía que en la campaña 2019/2020 se llegará como mínimo a cuatro pruebas piloto, en modelo de cooperativa que aglutine a los

productores, donde se cultivarían entre 1.500 y 4.500 ha. de maíz en cada uno, con la pretensión de alcanzar entre 12 y 15 mil hectáreas en total.

El CNA 2018 informó un total de 25.630 hectáreas de cereales cultivadas. Como cierre, la producción de maíz tiene promotores y detractores del monocultivo, pero sin duda pasó, tal cual lo preveía el proyecto, a ser una alternativa viable a la producción de yerba, té, forestación, y tabaco.

En el grupo Oleaginosas, el 99,9% de lo cultivado correspondían a 2.380 hectáreas de soja y 208 hectáreas de maní. Según informe del INTA, en la Estación Experimental Cerro Azul, en el año 2019 se trabajaba con el desarrollo de semillas convencionales no transgénicas en explotaciones en la costa del río Uruguay. El CNA 2018 informa que el total de hectáreas cultivadas de Oleaginosas es de 1.917 hectáreas, un 20% menos que en el año 2002.

En el grupo Legumbres, 3.658 hectáreas (99,75%) estaban dedicadas al cultivo de porotos. El CNA 2018 informa que la superficie ha disminuido a 1.008 hectáreas, un 72% menos que el año 2002.

En el grupo Hortalizas, de las 2.679 hectáreas cultivadas en el año 2002, la producción es bastante heterogénea, con 855 ha. de choclo, 669 ha. de batata, 354 ha. de zapallo, 229 ha. de zapallito, 137 ha. de verdeo (lechuga, acelga, cebollita, perejil), 79 ha. de cebolla, 49 ha. de tomate, 47 ha. de calabaza, además de zanahoria, ajo, chaucha, pimiento morrón, remolacha, berenjena y brócoli, entre otros). El CNA 2018 muestra que el cultivo a disminuido a 1.595 hectáreas, un 40% menos que el año 2002.

En el grupo de aromáticas, medicinales y condimentarias, 1.211 hectáreas (94%) estaban dedicadas al cultivo de citronela. El CNA informa 1.077 hectáreas, una disminución del 11% con respecto al año 2002.

En el grupo Frutales, 8.296 hectáreas (92%) corresponden a cítricos, con preeminencia de mandarina y naranja. El CNA 2018 informa 4.406 hectáreas, un 47% menos que el año 2002.

También es posible realizar un análisis referido a la cría de ganado en la provincia de Misiones. Los datos obtenidos del CNA 2018 muestran las siguientes cifras:

**Cuadro 35: Misiones – Cría de ganado, avicultura, y apicultura**

	Cantidad EAPs	Cantidad especimen	Promedio especimen por EAP
Bovinos	13.898	358.151	25,77
Ovinos	341	7.285	21,36
Caprinos	135	1.736	12,86
Porcinos	8.661	109.284	12,62
Equinos	1.375	3.997	2,91
Avicultura comecial parrilleros	15	19.091	1.272,73
Avicultura comecial ponedoras	9	150.998	16.777,56
Avicultura tradicional	12.082	626.671	51,87
Avicultura alternativa	23	5.873	255,35
Apicultura	725	10.180	14,04

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 36: Misiones y otros – Promedio Cría de ganado, avicultura, y apicultura**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Bovinos	26	606	357	221	365	307
Ovinos	21	138	52	55	185	217
Caprinos	13	37	63	68	22	81
Porcinos	13	295	337	62	39	92
Equinos	3	14	9	10	18	12
Avicultura comecial parrilleros	1.273	510.736	315.054	383.780	233	324.892
Avicultura comecial ponedoras	16.778	64.549	18.822	98.358	358	40.953
Avicultura tradicional	52	145	143	38	38	67
Avicultura alternativa	255	3.803	345	-	1.840	1.395
Apicultura	14	90	113	134	55	92

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Los números no son para nada alentadores. Al contrario, demuestra que Misiones aún está lejos de la soberanía alimentaria, y cuyo plan ha sido creado por la ley provincial VIII-75 del 19 de septiembre del año 2019, aún no promulgada, y por lo tanto sin ejecución.

### **Conclusiones sobre la agricultura en Misiones**

Al año 2018 la provincia de Misiones tenía 23.341 EAPs, un 18% menos que en el año 1988, y un 16,5% menos que en el año 2002. La reducción en superficie ha sido de un 17% con respecto al año 1988 y del 9% con respecto al año 2002. En la Argentina, la disminución ha sido de un 40% y un 25% en EAPs, y de un 11% y 10% en superficie. Es evidente que la reducción de EAPs en la Argentina podría responder a la acumulación de suelo por parte de otros agricultores.

Para la distribución del suelo, los datos indican que el 5,40% de los establecimientos, de hasta 5 hectáreas, poseen solo el 0,22% de la superficie. Ampliando, de 0 a 25 hectáreas, el 53,37% de los establecimientos poseen el 10,19%. En el extremo opuesto, los establecimientos de 1000 a más hectáreas son el 0,69% con la posesión del 45,59% de la superficie. y un 45,17% de la superficie rural total. El 86% del suelo está bajo el régimen de propiedad, con una casi nula participación del arrendamiento y un 8% del suelo está bajo la figura de Ocupación. Además, es interesante acotar que el grupo económico chileno Arauco posee un 12,34% del total de la superficie rural misionera, que son destinadas a la forestación.

La superficie promedio por EAP en manos de personas físicas en la provincia de Misiones es de 81 hectáreas, contra las 565 hectáreas promedios del país, 647 en Buenos Aires, 566 en Corrientes, 558 en Córdoba, y 512 en Salta, siendo la superficie rural sobre el total de la superficie es del 63% en Misiones, 77% en Buenos Aires, 75% en Salta, y 71% en Córdoba y Corrientes.

En cuanto al uso de la tierra, el 51,5% está dedicado a la forestación, y el 34% al cultivo de la yerba mate, té, tabaco, y mandioca, en ese orden, y un 4% al cultivo cereales (maíz), y que en conjunto representan el 80% de las exportaciones de la provincia.

El resto de las actividades relacionadas con los pequeños productores corresponde a solo el 3% de la superficie cultivada.

### **Conclusión final del Capítulo**

El análisis de estos datos vale para demostrar cómo la producción rural en Misiones, en especial la generada por el pequeño agricultor (chacarero), no es tomada en cuenta en el desarrollo económico / social, siendo que los centros urbanos necesitan al campo para alimentarse. Esta situación se agravará aún más si se decide el cultivo intensivo de, por ejemplo, el maíz, u otros productos considerados commodities, disminuyendo la pequeña chacra rentable y que aumentando el éxodo rural.

## **CAPÍTULO III**

# **LA POBLACIÓN RURAL EN LA PROVINCIA DE MISIONES**

## Población residente en las Explotaciones Agropecuarias

A continuación, se hará el análisis de la población que reside en las explotaciones. A continuación, se presentan los datos referidos a las explotaciones dirigidas por personas físicas (dueños o socios), es decir es el mismo agricultor el que administra el emprendimiento.

## Productores propietarios Persona Física

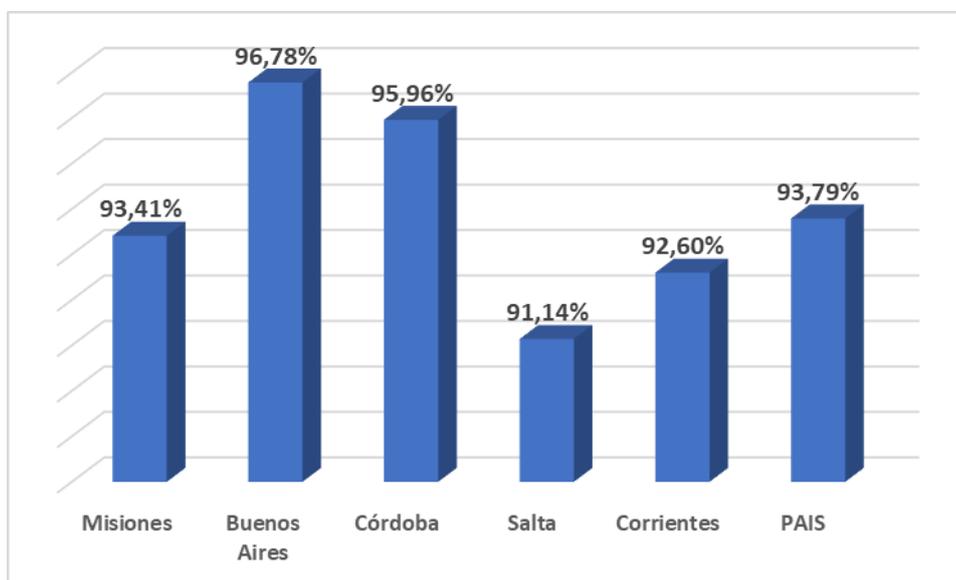
**Cuadro 37: Misiones y otros – EAPs administradas por personas físicas**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Cantidad total del EAPs	23.341	36.700	21.022	8.757	11.031	250.881
EAPs administradas por PF	22.623	25.411	15.861	8.006	9.869	242.250
<b>Porcentaje sobre el total</b>	<b>96,92%</b>	<b>69,24%</b>	<b>75,45%</b>	<b>91,42%</b>	<b>89,47%</b>	<b>96,56%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

El grado de instrucción de los propietarios trabajadores se resumen en los siguientes cuadros:

**Gráfico 8: Misiones y otros – Agricultor sabe leer? SÍ**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Las provincias centrales (pampa húmeda) presentan valores superiores al 95%, ya que la provincia de Córdoba tiene un guarismo de 95,23% para este ítem, mientras que Misiones está dentro de la media nacional.

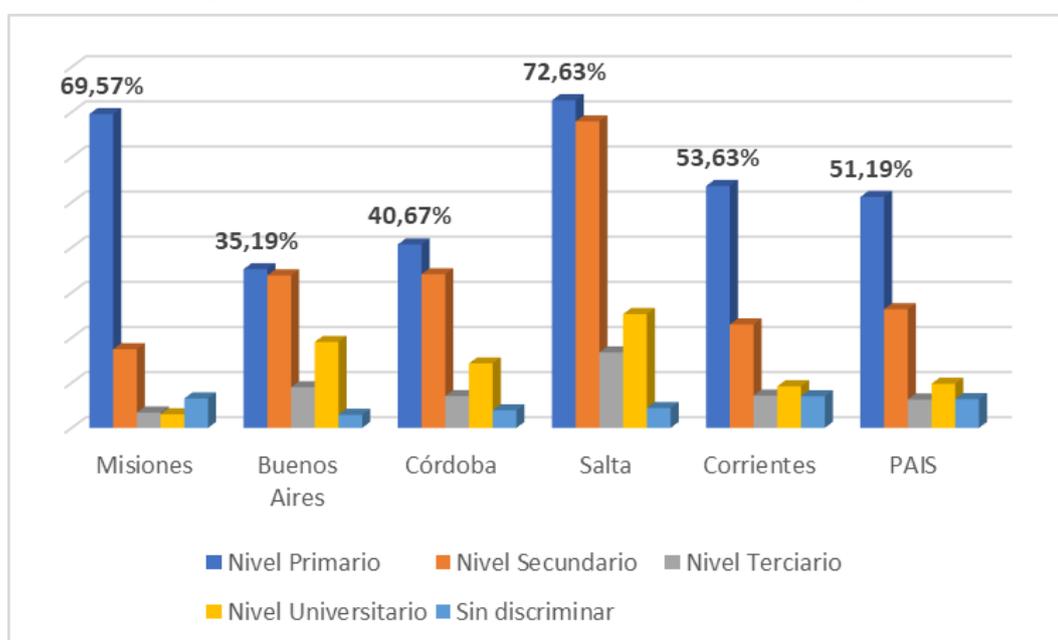
**Cuadro 38: Misiones y otros – Agricultor: nivel educativo alcanzado**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Nivel Primario	15.739	8.943	6.450	4.398	5.277	108.489
Nivel Secundario	3.946	8.590	5.403	2.107	2.257	55.764
Nivel Terciario	771	2.292	1.121	272	705	13.370
Nivel Universitario	688	4.844	2.267	448	908	20.755
Sin discriminar	1.479	742	620	781	692	13.550

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La relación porcentual muestra que, por lejos, el productor misionero es el menor instruido en lo que a educación formal se refiere, con un 69,57% que solo han concluido los estudios primarios.

**Gráfico 9: Misiones y otros – Comparativo nivel educativo alcanzado agricultor**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 39: Misiones y otros – Rango de edad del Agricultor**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Total de personas	22.623	25.411	15.861	8.006	9.839	211.928
15-39 años de edad	5.576	3.242	2.001	1.732	1.569	32.939
40-64 años de edad	12.876	12.937	9.018	4.243	5.356	114.912
65 y más años de edad	3.915	8.914	4.630	1.876	2.773	61.102
Sin declarar	256	318	212	155	141	2.975

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

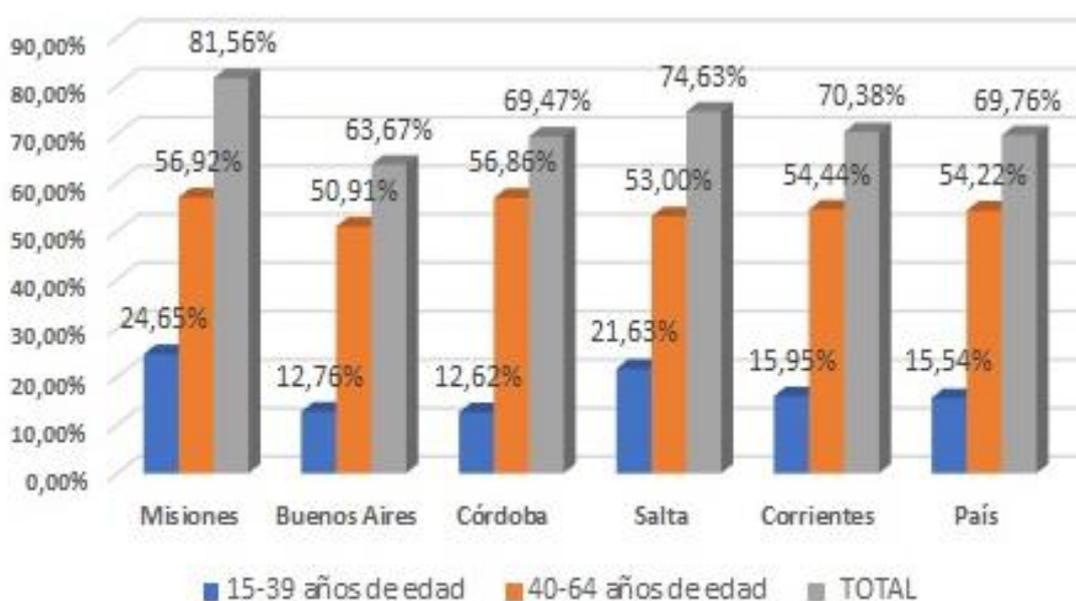
**Cuadro 40: Misiones y otros – Rango población económicamente activa**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
15-39 años de edad	24,65%	12,76%	12,62%	21,63%	15,95%	15,54%
40-64 años de edad	56,92%	50,91%	56,86%	53,00%	54,44%	54,22%
	<b>81,56%</b>	<b>63,67%</b>	<b>69,47%</b>	<b>74,63%</b>	<b>70,38%</b>	<b>69,76%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

En el siguiente gráfico se puede notar cómo la provincia de Misiones tiene una mayor proporción de personas dentro del rango etario Población Económicamente Activa, un dato positivo si se piensa en un mayor desarrollo del sector.

**Gráfico 10: Misiones y otros – Productores en rango PEA**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

### **Las personas residentes en las Explotaciones Agropecuarias (EAPs)**

Los siguientes gráficos son muestras de los datos proporcionados por cada Instituto de Estadística y Censos (nacional y provinciales), sobre la evolución de la población en general para el año 2018, datos estimados y a la espera de datos definitivos que surgirán del Censo Nacional de Población año 2020.

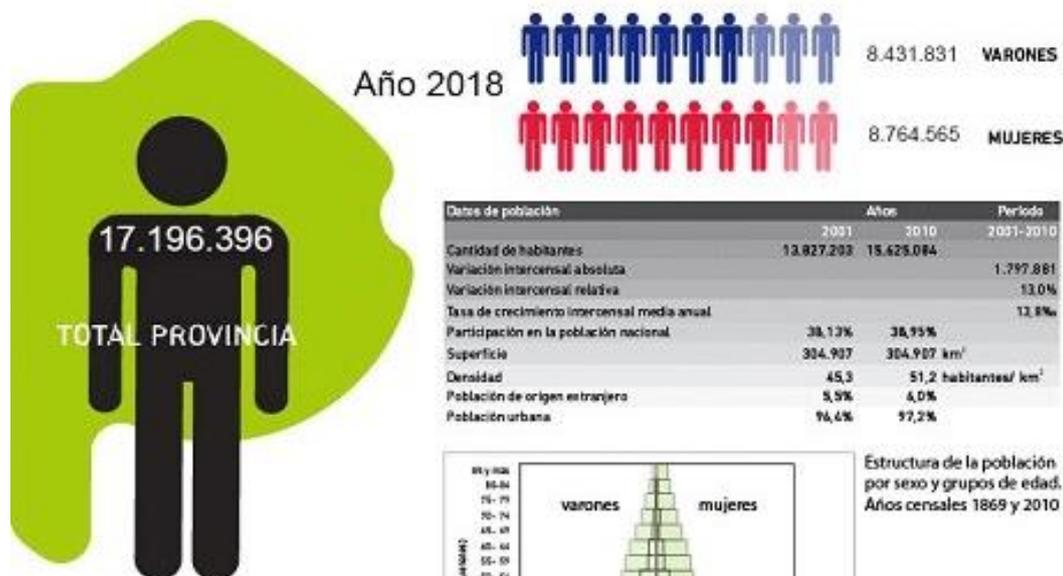
Cuadro 41: Misiones – Población y proyección

## Provincia de Misiones. Población y proyección

Municipios	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
<b>Total Provincia</b>	<b>1.101.593</b>	<b>1.135.216</b>	<b>1.170.504</b>	<b>1.207.565</b>	<b>1.246.515</b>	<b>1.266.737</b>	<b>1.287.481</b>
<b>Apóstoles</b>	<b>42.249</b>	<b>43.245</b>	<b>44.265</b>	<b>45.310</b>	<b>46.382</b>	<b>46.927</b>	<b>47.479</b>
Apóstoles	29.595	30.236	30.891	31.560	32.244	32.592	32.943
Azara	4.113	4.266	4.424	4.588	4.759	4.846	4.936
San José	7.095	7.245	7.399	7.556	7.716	7.798	7.880
Tres Capones	1.446	1.497	1.550	1.605	1.662	1.692	1.721
<b>Cainguaés</b>	<b>53.403</b>	<b>54.870</b>	<b>56.383</b>	<b>57.943</b>	<b>59.551</b>	<b>60.373</b>	<b>61.209</b>
Aristóbulo del Valle	24.298	25.174	26.081	27.021	27.995	28.494	29.003
Campo Grande	12.676	12.821	12.968	13.117	13.268	13.343	13.420
Dos de Mayo	16.429	16.875	17.334	17.805	18.289	18.535	18.785
<b>Candelaria</b>	<b>27.040</b>	<b>28.230</b>	<b>29.480</b>	<b>30.793</b>	<b>32.174</b>	<b>32.890</b>	<b>33.625</b>
Bonpland	2.355	2.397	2.440	2.484	2.529	2.551	2.574
Candelaria	14.180	14.976	15.816	16.704	17.641	18.130	18.631
Cerro Cora	1.333	1.376	1.421	1.467	1.515	1.539	1.564
Loreto	1.113	1.094	1.076	1.058	1.040	1.031	1.022
Mártires	1.371	1.429	1.489	1.552	1.618	1.652	1.687
Profundidad	629	662	697	734	773	793	813
Santa Ana	6.059	6.295	6.540	6.794	7.059	7.195	7.333
<b>Capital</b>	<b>324.756</b>	<b>335.064</b>	<b>346.020</b>	<b>357.684</b>	<b>370.125</b>	<b>376.660</b>	<b>383.418</b>
Fachinal	433	438	442	447	452	454	456
Garupá	46.759	51.824	57.437	63.659	70.554	74.277	78.197
Posadas	277.564	282.803	288.140	293.578	299.119	301.929	304.765
<b>Concepción</b>	<b>9.577</b>	<b>9.538</b>	<b>9.520</b>	<b>9.522</b>	<b>9.542</b>	<b>9.558</b>	<b>9.578</b>
Concepción de la Sierra	7.988	8.125	8.264	8.405	8.549	8.622	8.695
Santa María	1.589	1.413	1.256	1.117	993	936	883
<b>Eldorado</b>	<b>78.221</b>	<b>80.763</b>	<b>83.396</b>	<b>86.124</b>	<b>88.951</b>	<b>90.402</b>	<b>91.879</b>
Colonia Delicia	5.836	5.950	6.067	6.186	6.307	6.369	6.431
Colonia Victoria	2.665	2.662	2.659	2.656	2.653	2.652	2.651
Eldorado	63.931	66.296	68.748	71.291	73.929	75.284	76.663
9 de Julio	3.839	3.845	3.852	3.858	3.864	3.867	3.870
Santiago de Liniers	1.950	2.009	2.070	2.133	2.197	2.230	2.264
<b>Gral. Manuel Belgrano</b>	<b>42.902</b>	<b>45.327</b>	<b>47.908</b>	<b>50.655</b>	<b>53.581</b>	<b>55.114</b>	<b>56.697</b>
Bernardo de Irigoyen	13.768	14.492	15.254	16.055	16.899	17.338	17.788
Comandante Andresito	19.981	21.490	23.112	24.858	26.735	27.726	28.754
San Antonio	9.153	9.345	9.542	9.742	9.947	10.051	10.156

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censo. IPEC

**Cuadro 42: Buenos Aires – Población y proyección**



Fuente: Dirección Provincial de Estadísticas de Buenos Aires (DPE)

**Cuadro 43: República Argentina – Población y proyección**

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40.788.453	19.940.704	20.847.749
2011	41.261.490	20.180.791	21.080.699
2012	41.733.271	20.420.391	21.312.880
2013	42.202.935	20.659.037	21.543.898
2014	42.669.500	20.896.203	21.773.297
2015	43.131.966	21.131.346	22.000.620
2016	43.590.368	21.364.470	22.225.898
2017	44.044.811	21.595.623	22.449.188
2018	44.494.502	21.824.372	22.670.130

Fuente: INDEC. Elaborado en base a resultados Censo Nacional de Población 2010

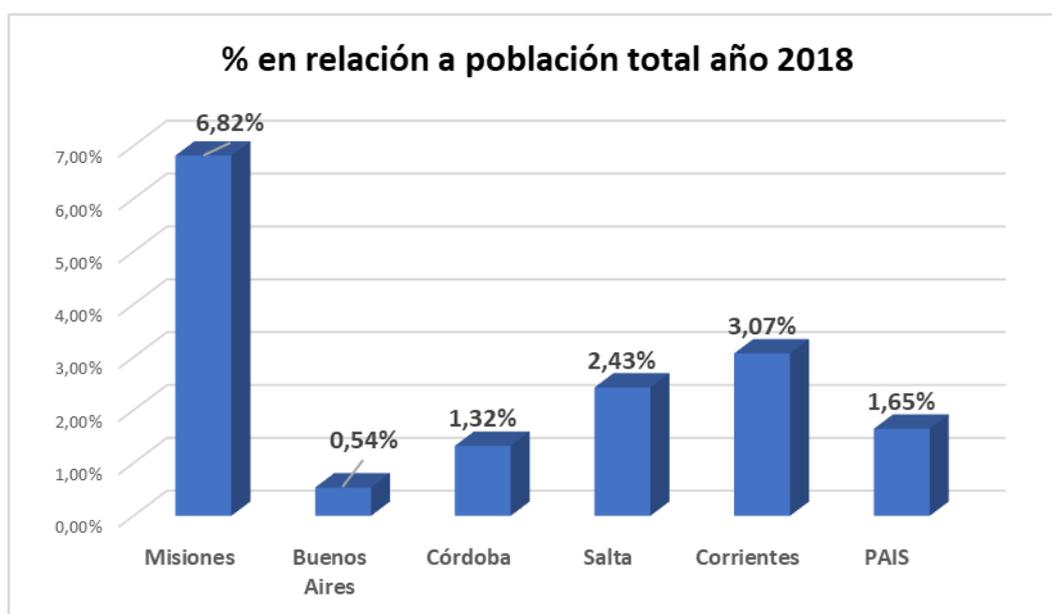
Teniendo en cuenta esos datos, se conforma el siguiente cuadro, que muestra la cantidad de personas que residen en las EAPs y su incidencia porcentual sobre el total de la población estimada en el año 2018.

**Cuadro 44: Misiones y otros – Personas residentes en las EAPs, en relación a la población total, en porcentaje**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	PAIS
<b>Población estimada año 2018</b>	1.250.000	17.200.000	3.700.000	1.165.000	1.100.000	44.500.000
<b>Personas residentes en las EAPs, CNA 2018</b>	85.206	92.182	48.969	28.295	33.799	732.986
<b>% población residente sobre población total</b>	<b>6,82%</b>	<b>0,54%</b>	<b>1,32%</b>	<b>2,43%</b>	<b>3,07%</b>	<b>1,65%</b>

Fuentes: IPEC, DPE, e INDEC

**Gráfico 11: Misiones y otros – porcentaje de las personas residentes en las EAPs**



Fuentes: IPEC, DPE, e INDEC

Este dato es de suma importancia porque demuestra que porcentualmente la provincia de Misiones cuenta con un alto porcentaje de residentes en las explotaciones, un indicativo que de alguna manera se ha podido frenar el proceso de éxodo rural.

**Cuadro 45: Misiones y otros – Distribución de residentes por rango etario**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Hasta 14 años	13.698	14.722	6.401	3.541	3.254	103.742
De 15 a 39 años	30.909	32.418	16.559	9.586	11.302	246.712
De 40 a 64 años	30.507	34.744	18.568	10.437	13.147	272.465
más de 65 años	9.983	10.215	7.377	4.662	6.051	108.980
Sin discriminar	109	83	64	69	45	1.087
<b>Totales</b>	<b>85.206</b>	<b>92.182</b>	<b>48.969</b>	<b>28.295</b>	<b>33.799</b>	<b>732.986</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

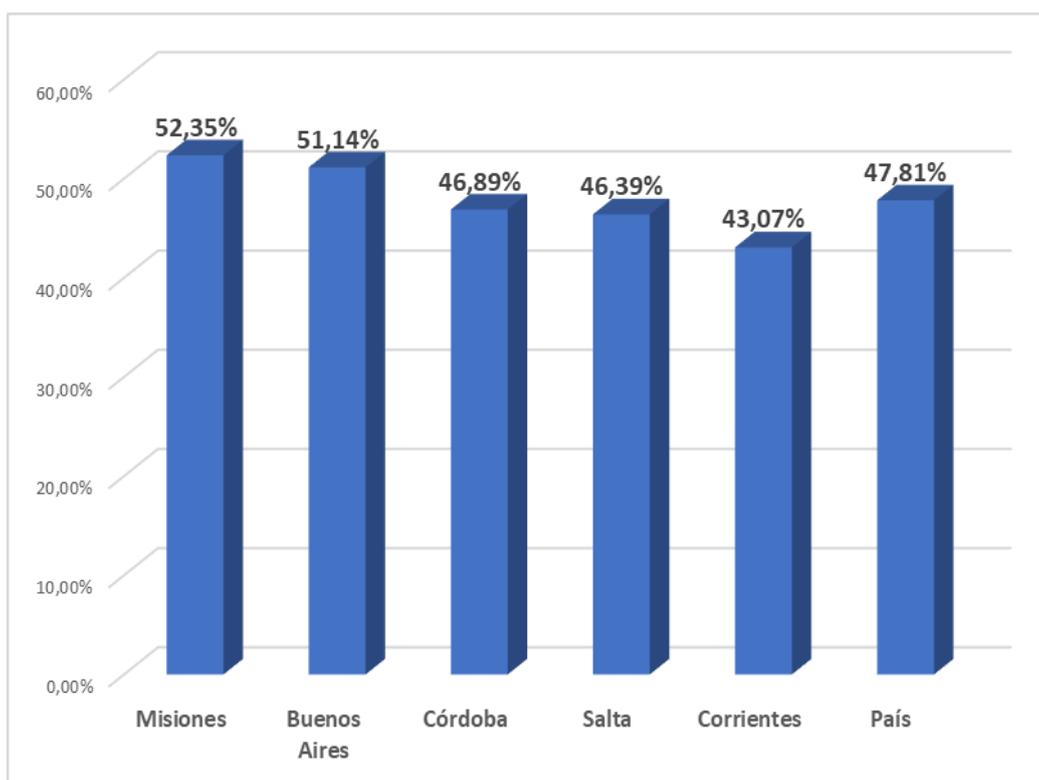
**Cuadro 46: Misiones y otros – Distribución de residentes por rango etario, en %**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Hasta 14 años	16,08%	15,97%	13,07%	12,51%	9,63%	14,15%
De 15 a 39 años	36,28%	35,17%	33,82%	33,88%	33,44%	33,66%
De 40 a 64 años	35,80%	37,69%	37,92%	36,89%	38,90%	37,17%
más de 65 años	11,72%	11,08%	15,06%	16,48%	17,90%	14,87%
Sin discriminar	0,13%	0,09%	0,13%	0,24%	0,13%	0,15%
<b>Totales</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La proporcionalidad es prácticamente la misma, pero obsérvese que Misiones tiene valores levemente superiores en el segmento de hasta 39 años, lo cual demuestra más población joven entre los residentes.

**Gráfico 12: Misiones y otros – Residentes en las EAPs hasta 39 años, en %**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

En cuanto a los residentes, productores y otros con relación al mismo, el CNA 2018 informa:

**Cuadro 47: Misiones y otros – Residentes en las EAPs, y su relación con el productor**

Personas que viven en las EAPs	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Productores o socios	17.808	8.778	5.891	5.572	5.386	117.255
Familiares que trabajan	44.470	16.271	12.305	13.054	14.692	272.496
Familiares que no trabajan	17.980	8.301	5.793	2.768	5.177	107.147
No familiares que trabajan	2.089	10.900	6.957	838	2.635	58.975
No familiares que no trabajan	1.937	8.407	4.641	316	1.585	52.164
Trabajadores	529	23.591	9.051	4.199	3.550	76.411
Residentes no trabajadores	393	15.934	4.331	1.548	774	48.538
<b>TOTAL</b>	<b>85.206</b>	<b>92.182</b>	<b>48.969</b>	<b>28.295</b>	<b>33.799</b>	<b>732.986</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Cuadro 48: Misiones y otros – Proporción de los residentes en las EAPs, en porcentaje**

Personas que viven en las EAPs	Misiones	Buenos Aire	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Productores o socios	20,90%	9,52%	12,03%	19,69%	15,94%	16,00%
Familiares que trabajan	52,19%	17,65%	25,13%	46,14%	43,47%	37,18%
Familiares que no trabajan	21,10%	9,01%	11,83%	9,78%	15,32%	14,62%
No familiares que trabajan	2,45%	11,82%	14,21%	2,96%	7,80%	8,05%
No familiares que no trabajan	2,27%	9,12%	9,48%	1,12%	4,69%	7,12%
Trabajadores	0,62%	25,59%	18,48%	14,84%	10,50%	10,42%
Residentes no trabajadores	0,46%	17,29%	8,84%	5,47%	2,29%	6,62%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La composición por sexo muestra la siguiente distribución. Es notable que en las provincias de cultivo intensivo de la pampa húmeda haya más varones que mujeres.

**Cuadro 49: Misiones y otros – Residentes en las EAPs, distribución por sexo, en %**

	Misiones	Buenos Aire	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Mujeres	41%	36%	36%	42%	38%	38%
Varones	59%	64%	64%	58%	62%	62%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Lo destacable de este cuadro es que Misiones tiene la más alta tasa de relación de Productores o socios y de Familiares que trabajan en la EAP, y la tasa más baja (casi 0) de trabajadores.

Esto significa que en la provincia se cumple el concepto de Familia Productora Rural, por el grado de involucramiento de sus integrantes.

Las 85.206 personas que residen en las explotaciones, lo hacen en 24.715 viviendas (CNA 2018), lo que da un promedio de 3,45 personas por vivienda.

El mismo indicador es para la Argentina 2,84; para Buenos Aires 2,28; para Córdoba 2,52; para Salta 3,00; para Corrientes 3,28.

Volvemos a considerar a los productores o socios, personas físicas que administran la EAP:

**Cuadro 50: Misiones y otros – Personas Físicas que administran las EAPs**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Cantidad total del EAPs	23.341	36.700	21.022	8.757	11.031	250.881
EAPs administradas por PF	22.623	25.411	15.861	8.006	9.869	242.250
<b>Porcentaje sobre el total</b>	<b>96,92%</b>	<b>69,24%</b>	<b>75,45%</b>	<b>91,42%</b>	<b>89,47%</b>	<b>96,56%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

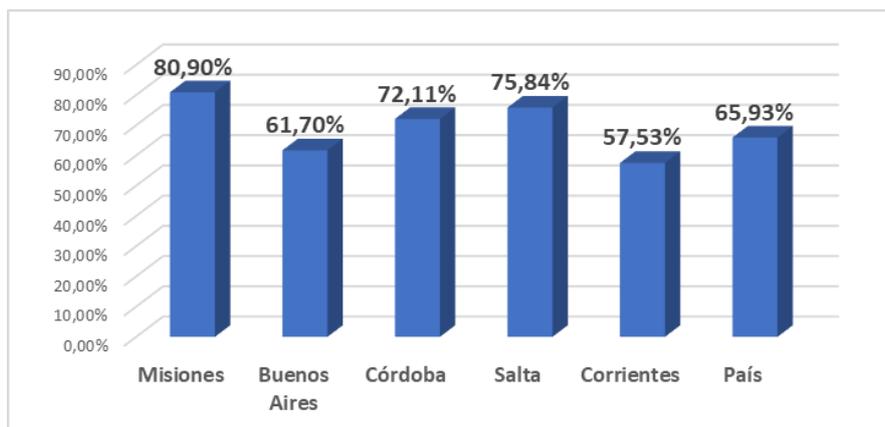
Los datos censales indican que en general las EAPs, en un promedio del 80% son administradas por varones. De igual modo, hay productores, que además de trabajar en su propia explotación, realizan trabajos fuera de ellas, como asalariado, cuentapropista, socio o patrón de otro emprendimiento, sea éste relacionado con el ámbito rural o no. Los guarismos porcentuales reflejan que en la provincia de Misiones más del 80% de los productores o socios de las EAPs dependen exclusivamente de su explotación.

**Cuadro 51: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP y además afuera de la misma**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Asalariado todo el año	1.331	3.014	1.160	890	1.480	26.263
Asalariado parte del año	407	383	259	142	211	4.826
Cuenta propia	1.761	4.528	2.183	752	1.374	28.258
Patrón o socio	205	551	241	42	83	2.264
Sin discriminar	63	85	56	7	85	1.008
<b>TOTAL</b>	<b>3.767</b>	<b>8.561</b>	<b>3.899</b>	<b>1.833</b>	<b>3.233</b>	<b>62.619</b>
<b>% sobre el total de prod</b>	<b>19,10%</b>	<b>38,30%</b>	<b>27,89%</b>	<b>24,16%</b>	<b>42,47%</b>	<b>34,07%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 13: Misiones y otros – Productores cuyos ingresos depende exclusivamente de la EAP**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

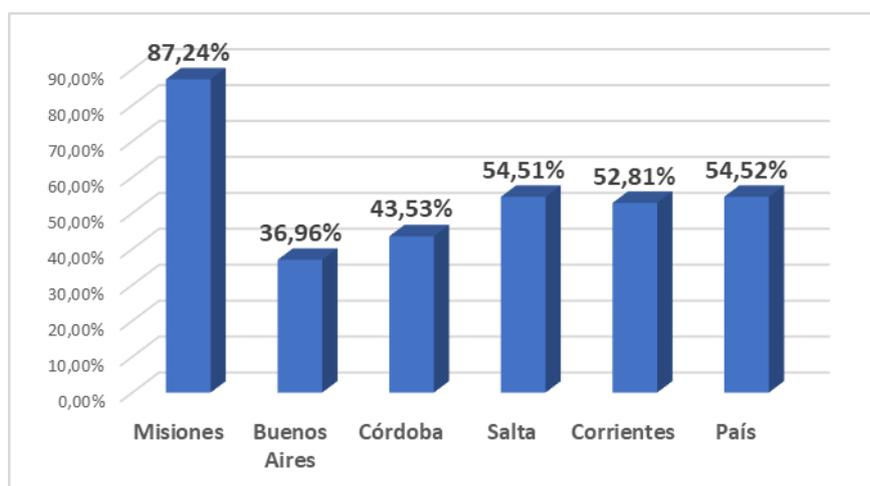
Esta situación es aún más relevante cuando el CNA 2018 informa sobre los que trabajan en la explotación.

**Cuadro 52: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP**

	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Productores o socios	19.718	22.354	13.980	7.587	7.613	183.795
Familiares que trabajan	6.838	7.137	3.797	1.382	771	45.586
<b>TOTAL</b>	<b>26.556</b>	<b>29.491</b>	<b>17.777</b>	<b>8.969</b>	<b>8.384</b>	<b>229.381</b>
<b>% sobre el total de prod</b>	<b>87,24%</b>	<b>36,96%</b>	<b>43,53%</b>	<b>54,51%</b>	<b>52,81%</b>	<b>54,52%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 14: Misiones y otros – Productores que trabajan en la EAP, en porcentaje**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

La tasa supera en un 60% la media nacional, y entre el 100 y el 135% de las provincias de la pampa húmeda.

Además de los productores y familiares, también hay no familiares que trabajan de manera permanente en las explotaciones.

**Cuadro 53: Misiones y otros – Trabajadores permanentes en las EAPs**

Trabajadores permanentes en las EAPs	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Familiares del Productor	6.838	7.137	3.797	1.382	771	45.586
No Familiares del Productor	3.845	46.430	20.700	7.422	7.349	179.557
<b>TOTAL</b>	<b>10.683</b>	<b>53.567</b>	<b>24.497</b>	<b>8.804</b>	<b>8.120</b>	<b>225.143</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Pero también a estos trabajadores se los clasifica como remunerados o no remunerados.

**Cuadro 54: Misiones y otros – Trabajadores remunerados y no remunerados en las EAPs**

Trabajadores permanentes remunerados	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Familiares del Productor	1.460	3.419	1.906	700	373	17.108
No Familiares del Productor	3.469	43.357	19.189	6.923	6.852	165.642
Trabajadores permanentes no remunerados	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Familiares del Productor	5.378	3.718	1.891	682	398	28.478
No Familiares del Productor	376	3.073	1.511	499	497	13.915

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

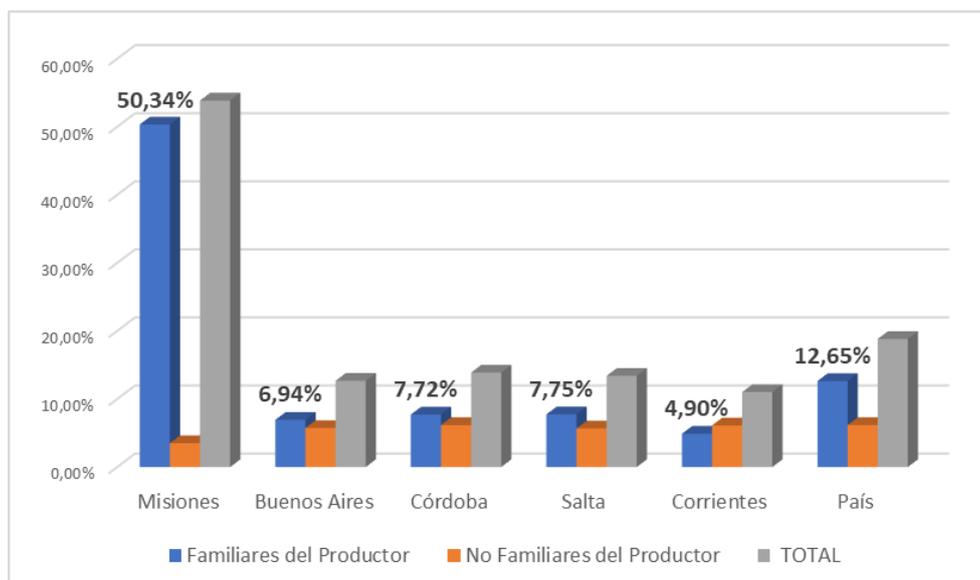
Lo importante a destacar en estas cifras es la incidencia de los trabajadores no remunerados sobre el total, y en especial el grupo familiares del productor.

**Cuadro 55: Misiones y otros – Trabajadores no remunerados en las EAPs**

Trabajadores permanentes no remunerados	Misiones	Buenos Aires	Córdoba	Salta	Corrientes	País
Familiares del Productor	50,34%	6,94%	7,72%	7,75%	4,90%	12,65%
No Familiares del Productor	3,52%	5,74%	6,17%	5,67%	6,12%	6,18%
<b>TOTAL</b>	<b>53,86%</b>	<b>12,68%</b>	<b>13,89%</b>	<b>13,41%</b>	<b>11,02%</b>	<b>18,83%</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 15: Misiones y otros – Trabajadores no remunerados en las EAPs**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Este gráfico ya permite comenzar a delinear una de las características esenciales de las explotaciones en la provincia de Misiones, y es el alto grado de actuación del grupo familiar en el proceso productivo y comercial. Su producción está destinada a la subsistencia y un eventual excedente se comercializa.

En comparación con las demás provincias y el promedio del país, los guarismos son excepcionalmente altos, y esto de por sí ya justifica ampliamente la orientación de la presente investigación, con el fin último de conseguir que todos los trabajadores de la provincia perciban su salario, fruto del esfuerzo en su propia chacra. Esto trasciende el ámbito social y se direcciona también al campo de la economía rural y su desarrollo, sumado a la búsqueda de estrategias para frenar el éxodo rural.

## **Conclusiones sobre la población rural en la provincia de Misiones**

### **De las Personas Físicas productores que trabajan en la EAPs**

El 93% de los productores misioneros sabe leer, una tasa menor a la de las provincias centrales (95%). El 69,57% ha concluido solo el nivel primario de educación, contra el 51% de la media nacional o el 35% de Buenos Aires. El 57% está dentro de la denominada Población Económicamente Activa (PEA), contra el 54% de la media nacional y el 50% de Buenos Aires.

### **De todos los residentes en las EAPs**

Misiones tiene un guarismo del 6,8% de la población residente en las EAPs en relación a la población total de la provincia, contra el 1,65% de la media nacional, el 0,54% de Buenos Aires, y el 1,32% de Córdoba. Este dato es uno de los que justifican las investigaciones sobre el desarrollo rural de la provincia.

El 52% de los residentes en Misiones está en el segmento de hasta 39 años, lo cual demuestra más población joven entre los residentes.

Misiones tiene la más alta tasa de relación de Productores o socios y de Familiares que trabajan en las EAPs (87%), y la tasa más baja (casi 0%) de trabajadores. Se cumple el concepto de Familia Productora Rural, por el grado de involucramiento de sus integrantes.

El promedio de habitantes por vivienda es de 3,45 personas, contra 2,84 de la media nacional y 2,28% de Buenos Aires.

Las EAPs, son administradas en un 80% por varones, y el 80% de los productores o socios de las EAPs dependen exclusivamente de su explotación.

Es alto grado de actuación del grupo familiar en el proceso productivo y comercial. Su producción está destinada a la subsistencia y un eventual excedente se comercializa.

### **Aspectos Culturales del pequeño productor**

Hay que profundizar el conocimiento sobre el desempeño de los pequeños productores en la provincia de Misiones, a fin de generar ventajas competitivas sustentables. La elaboración y ejecución de estrategias estará condicionada a la percepción que los sujetos tienen de su realidad. Cualquier modelo administrativo, productivo, o comercial, estará condicionado por el modo de vida del habitante rural, y es posible identificar las características culturales predominantes que adhieren los pequeños productores agrícolas de la provincia de Misiones, a fin de facilitar la práctica de la Administración. La mayoría de las investigaciones relacionadas con la Administración, dentro de un enfoque social o antropológico, asocian al pequeño agricultor con el concepto de subsistencia. La administración, como ciencia, técnica y arte, puede aportar modelos, herramientas y técnicas que ayuden en el proceso de generación de riqueza como resultado de la gestión de unidades productivas, pero con la premisa existe un ámbito cultural predominante que actuará como condicionante: la buena gestión solo será posible si las personas entienden lo que

deben hacer. El canal apropiado para una comunicación y comprensión fructífera no puede desconocer al individuo y su entorno y, en este sentido, a la cultura le cabe un importante rol (Viana R. J., El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, 2018).

El primero en abordar esta cuestión fue Elton Mayo, uno de los pioneros de la Teoría de las Relaciones Humanas, que reconoce al trabajador como ente que debe satisfacer necesidades psicológicas y sociales, y que el ambiente del grupo al cual pertenece incide en su percepción de la organización (Dávila, 2001).

La cultura puede ser tomada como variable externa (del conjunto) o interna (organizacional), permitiendo esta última manejar la organización con fines prácticos. La cultura surge de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro de las organizaciones e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Es un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que se comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas (Mintzberg, 2001).

Teniendo en cuenta estas distintas aseveraciones, hay que tener en cuenta que avanzar en nuevas prácticas de negocios, de producción, o de comercialización, requiere investigar las principales acepciones y modelos de cultura, con un resumen somero de sus componentes, para determinar cuál es el modelo cultural al que responden los pequeños agricultores de la provincia de Misiones; y en función a ello, conformar el sistema de comunicación adecuada que ayude a capacitar al agricultor en la Administración como ciencia, técnica y arte de gestión correcta para obtener beneficios.

Cultura significa cultivo y cultivar es dar a la tierra y a las plantas las labores necesarias para que fructifiquen. Cicerón (106 – 43 AC), filósofo y orador romano, utiliza el término cultivar el alma (*cultura animi*), como una forma de promover el desarrollo humano que se enaltece gracias a los conocimientos adquiridos (Cicerón, 2010). Las costumbres y la cultura son diferentes dado que el contexto es otro, y las personas se definen y actúan a partir de éste. La cultura puede ser entendida, entre otras definiciones, como el gusto por las bellas artes, o como un conjunto de saberes, creencias y pautas que desarrolla una sociedad en su evolución; o también como el conocimiento de todo tipo que posee un individuo; o

el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano restringido a una organización.

Dentro de un mismo tipo de cultura es posible encontrar posturas válidas antagónicas e irreconciliables. En pintura, la rivalidad será Picasso vs. Dalí; en la literatura, Borges vs. Sábato; en la música sería entre la clásica vs. reggae; en religión y creencias las opciones serán catolicismo o protestantismo, en teorías del conocimiento se enfrentan Newton con Hooke o Leibniz, y en valores se puede estar a favor o en contra del aborto. Cada parte argumentará con debida razón y justificará su posición. A lo largo de la historia una cultura predomina por encima de la otra, los valores y las costumbres se modifican, evolucionan, cambian y lo que ocurre en una sociedad, también es válido para las organizaciones en general o los ambientes en particular (Viana R. J., El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, 2018).

Para la Antropología, la cultura es uno de los conceptos centrales que busca explicar todos los fenómenos humanos no ligados a la genética y que tienen dos significados: la capacidad humana de representar situaciones, utilizando símbolos, la imaginación y la creatividad, por un lado; y las distintas maneras en que viven las personas en distintos lugares del mundo por el otro.

La Sociología, la Psicología y la Administración explican que las teorías planteadas deben contemplar el modelo cultural vigente al momento de su aplicación, o el que tuvo vigencia, a fin de fundamentar resultados o presuponer nuevos modelos culturales para aportar nuevos conocimientos. En Administración, presuponemos la existencia de organizaciones, y ligado a este último concepto aparece la denominada Cultura Organizacional (Viana R. J., El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, 2018).

El término Organización tiene distintas acepciones y abarca desde la disposición de los órganos en el cuerpo animal o vegetal hasta la asociación de personas regulada por un conjunto de normas, en función a determinados fines. Ampliando el último concepto, organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas que cooperan, actúan y se comunican a fin de obtener un objetivo común. La familia, las entidades con o sin fines de lucros y el estado (o imperio, o reino) son organizaciones. En cada uno de estos niveles, existen dos o más personas que conforman organizaciones, familiar, empresarial, corporativo o estatal. La organización está en todas partes, y, cabe

agregar que para que exista organización debe haber administración, que separa entre organización formal e informal y proporciona elementos, métodos, técnicas y herramientas que permiten que las organizaciones puedan ser administradas, en contraposición a la desorganización y al caos.

Dentro de los elementos básicos para administrar adecuadamente, se propone el estudio de la denominada cultura organizacional, pues las personas en forma consciente o inconsciente están insertas en algún modelo cultural predominante que condiciona estrategias y toma de decisiones (Stoner, 1996).

La cultura se manifiesta de distintas formas, siendo los elementos claves a considerar (Schein, 1992):

Los modos de pensar, estrechamente relacionado con la filosofía y que comprende desde cuestiones existenciales, hasta el conocimiento y la sabiduría, influenciadas por la ciencia, la religión y la política;

Los modos de sentir, entendido como experimentar o percibir sensaciones producida por causas externas o internas a través de los sentidos, asociado a los estados de ánimo, consecuencia de emociones que desembocan en amor, odio, placer, indiferencia etc.;

Los modos de percepción, que son consecuencia de estímulos cerebrales logrados a través de los cinco sentidos, que, mezclados, permiten formar una comprensión (cierta o errada) del entorno para generar o rechazar un proceso adaptativo;

El lenguaje, que es la capacidad biológica que posee el ser humano para comunicar sus pensamientos, emociones o experiencias a través de una lengua determinada;

Las formas de comunicación, verbal y no verbal, oral (inmediata, económica, abierta, gestual, efímera) y/o escrita (mensaje retenido en el espacio y el tiempo, que puede llegar a varios destinatarios etc.);

Las formas y convenciones sociales, que consiste en procedimientos o actitudes consideradas como verdaderas por los usos y costumbres y que rigen el comportamiento social y de la persona; y por último;

Los ideales a los que se apunta y que son representaciones mentales que se relacionan con la realidad, y pueden ser humanos, religiosos, económicos etc.

Hay elementos que permiten transformar y/o mantener un estilo de vida. Pueden ser materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos, emotivos etc. y que se resumen en (Schein, 1992):

Los valores, cualidades que adopta una organización y condicionan acciones y comportamientos de los que interactúan en ella. Son considerados valores la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia etc. Aquellos que no lo observan, son excluidos;

Las normas, reglas que siguen las personas para lograr una buena convivencia; las organizaciones las establecen, escritas o no, y el incumplimiento o transgresión generan la recriminación o rechazo social. Son ejemplos desde la vestimenta, aseo, vicios, cumplir con el horario etc.;

Los personajes, que por determinadas situaciones se convierten en ejemplos o modelos a seguir y motivan a los miembros de la organización. Son ejemplo: Bill Gates y Microsoft, Steve Jobs y Apple, Henry Ford etc.;

Los mitos y las leyendas, fábulas, narraciones, relaciones de diversos grados de creencia, referido a acontecimientos del pasado que transmiten enseñanzas y que tienen como función conservar y transmitir valores. Por ejemplo, si nos aferramos a los óleos existentes, José de San Martín cruzó los Andes montado en su caballo blanco, pero la historia cuenta que en realidad gran parte del trayecto lo hizo en camilla, tosiendo, producto de su asma crónica;

Los símbolos y ritos, procedimientos, técnicas, acontecimientos y ceremonias destinadas a exponer y glorificar los valores de la cultura o cultura misma. Exhiben los valores, reafirmar su vigencia y premia los cumplimientos. Por ejemplo, en la iglesia católica, el rito de la misa resalta el símbolo de la eucaristía (comunión), cuestión clave para el practicante de dicha religión;

Los cambios, a los que toda organización está expuesta y que son generados por si misma o provocados por el accionar del entorno. Los problemas que acarrear los cambios no pueden evitarse, lo que obliga a encontrar soluciones. Las organizaciones deben adaptarse a los cambios en el contexto, o estarán destinadas a desaparecer. El cambio se hace por evolución gradual, o por revolución, instalando este último generalmente un nuevo paradigma.

La manifestación de la cultura con sus elementos en el medio rural tiene en cuenta sus características específicas. La población rural tiene como actividad principal la agricultura y ganadería con el fin de abastecimiento. En los minifundios, la característica es el desarrollo de las mismas actividades, pero con fines de subsistencia y un determinado sobrante para comercializar. La densidad

poblacional varía entre 15 a 60 habitantes por km<sup>2</sup>. Tienen una cultura arraigada, fortalecida por las tradiciones y el transcurso del tiempo, influenciada por la religión, costumbres comunitarias, supersticiones etc.

El grado de estrés de las personas es distinto, pues el ritmo de las actividades no depende generalmente de horarios estrictos, salvo en situaciones asociadas con la acción de la naturaleza (sequías, inundaciones etc.). Los caminos son terrados, con mantenimiento costoso y por lo tanto escaso, lo que dificulta salir de la unidad productiva. No existe una amplia disponibilidad de servicios de salud, educación, entretenimientos etc. La telefonía móvil e internet mejoró la comunicación e información. Los niños, en ocasiones, acompañan a sus padres en las tareas productivas, lo que produce una menor asistencia a las escuelas, que pese a estar a gran distancia del hogar, sirve como contención en alimentación (comedor escolar) y salud (planes vacunatorios). En la República Argentina, la Asignación Universal por Hijo (AUH) se concede a padres que deben cumplir con el requisito de enviar a sus hijos a la escuela y completar el calendario de vacunación (Viana R. J., El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, 2018). Con todos estos elementos es posible poder definir un modelo cultural de los productores minifundistas de la provincia de Misiones. La provincia de Misiones, Argentina, estuvo poblada por los pueblos originarios, y el primer europeo que arribó a la región fue Sebastián Gaboto, en el año 1527. En el año 1541 Alvar Núñez Cabeza de Vaca llega a las cataratas del Iguazú para seguir viaje hasta Asunción del Paraguay. En el año 1609 se produce la primera fundación de las misiones de la Compañía de Jesús (Jesuitas), en San Ignacio Guazú, Misiones, Paraguay. Los pueblos fundados fueron 30 en total, y dentro del ámbito de la Provincia de Misiones, Argentina, se asentaron 11, siendo la primera Nuestra Señora de Loreto en el año 1610. Este acontecimiento histórico adquiere una relevancia en distintos aspectos del desarrollo de los habitantes locales (pueblos indígenas). En lo social, adoptan el sedentarismo, en lo religioso se los inculca en el cristianismo, en lo económico comienzan a practicar la agricultura y como consecuencia de ello, en lo tecnológico se incorporan las nuevas máquinas y herramientas como así también nuevos conocimientos y habilidades. Las distintas reducciones jesuíticas estuvieron bajo el asedio constante de los bandeirantes provenientes de la región de San Pablo (Brasil), cuya misión era la de capturar indígenas para transformarlos en esclavos, dado que resultaban más baratos que traerlos desde África. Se destaca

que los indios guaraníes bajo el entrenamiento de los jesuitas eran reconocidos por su capacidad de integrarse socialmente y por su elevada productividad.

En el año 1754, por orden de Cédula Real de España se decide la entrega de pueblos misioneros a los portugueses. En febrero del año 1756 las misiones jesuíticas se despoblaron y los indios tuvieron que volver a los montes para salvar sus vidas y, pese a la resistencia que ofrecían algunas tropas, en el mes de junio de ese año, se da por terminada la guerra. En el año 1767, España decide expulsar a la Compañía de Jesús de todos sus dominios, incluidos los de ultramar, quedando las reducciones bajo la custodia de franciscanos, dominicos y mercedarios. En lo referente a la administración, el período descrito muestra la inserción de una nueva cultura a dicho territorio, la conformación de una sociedad autóctona sustentable, con conocimientos y habilidades agregados, y el desarrollo de la agricultura planificada (Heguy, 2009).

Se produce un blanco en la historia hasta el año 1876. Durante ese período, la provincia estaba habitada por correntinos, paraguayos, y aborígenes. El gobierno argentino de elite conocido como la generación de los 80 ideó un modelo de país basado en el trabajo de extranjeros puesto que consideraba a los nativos como no aptos. Ello da lugar al proceso de inmigración europea sin precedentes en la Argentina con el fin de poblar especialmente tierras quitadas a los indios en el sur, o territorios inexplorados como los que actualmente componen la provincia de Misiones, donde habitaban (según el concepto de ellos), gente ignorante que hablaban un dialecto mezcla de guaraní, español y brasilero. Esa apreciación ya bastaba para determinar la inexistencia de una cultura local, que debía ser construida en valores como esfuerzo, trabajo, progreso, entre otros, todas cualidades que poseían los europeos. La llamada ley de Colonización impulsada por el gobierno del presidente Nicolás Avellaneda, en 1876, ofrecía a los europeos condiciones inmejorables para el progreso como, por ejemplo, la entrega de tierras aptas para el cultivo (Muchnik, 2015).

A Misiones arribaron personas provenientes de Alemania, Ucrania, Polonia, España, Rusia, Italia, República Checa, Japón, Suiza, Portugal, Francia, Arabia, entre las principales colectividades, siendo una de las provincias que ha recibido la mayor diversidad de inmigrantes. La ruta de los inmigrantes involucra a las localidades de Apóstoles, Concepción de la Sierra, Oberá, Eldorado, Montecarlo, entre otras, sumado a los Departamentos de Itapúa, Misiones y Alto Paraná en

Paraguay y los estados de Paraná y Santa Catarina en Brasil ya que la corriente migratoria europea se dirigió a toda esta zona geográfica. Era gente de trabajo, pese a que sus características y conocimientos sobre la labranza de la tierra no se adecuaban ni a la tierra ni al clima subtropical húmedo (Bartolomé, L. 2002).

No obstante, el valor preponderante en su cultura era el trabajo y la constancia, aspectos que podían garantizar el progreso. No escatimaban esfuerzo y sacrificio, comprendiendo que la naturaleza impone reglas y normas. Respetaban las leyendas autóctonas, pero se aferraban a su religiosidad. Coexistían el cristianismo, el protestantismo, el pombero, y el yasí. Transformaron la selva en pueblos y ciudades, y sus unidades productivas eran atendidas por la familia a los que se agregaban los peones, generalmente criollos argentinos, brasileros, o paraguayos. En agosto del año 1897 arriban a la antigua reducción jesuítica de San Pedro y San Pablo el primer contingente de ucranianos que fundaron la localidad de Apóstoles y se esforzaron por mantener y trasladar a sus hijos las costumbres, tradiciones, y creencias religiosas, al punto de crear capillas y escuelas, que contaban con un doble sistema de educación: por la mañana se dictaba la primaria argentina, y por la tarde la primaria ucraniana. También, en el sur de la provincia, arribaron contingentes provenientes de Polonia, mientras que el norte fue colonizado por alemanes y el centro por escandinavos y rusos. En otras zonas se afincaron suizos, japoneses, franceses, junto con los brasileros en la zona costera del río Uruguay y los paraguayos en la zona costera del río Paraná. Es así que se conformó una conjugación de distintas culturas donde los valores eran compartidos y similares, donde el esfuerzo y el trabajo a la tierra los igualaba. El común denominador era la familia y la unión (cooperativismo), sumado al deseo de progreso. Desde entonces, existe una sana convivencia en esa diversidad cultural, que respeta identificadores particulares como ser tipos de comida, música, religiosidad, y costumbres (Tumisiones.com, 2014).

La cultura está presente en la producción agrícola. Hasta la primera ola inmigrante a Misiones, los propietarios de las tierras se dedicaban a la cosecha de la yerba y a la tala de árboles para madera, mientras que los recién llegados trasladaron la experiencia milenaria de la práctica de la agricultura adaptándose al clima subtropical y a lo que el tipo de suelo podía producir. La Provincia de Misiones es conocida por la calidad de la yerba mate y, además, destina gran cantidad de

hectáreas a la plantación de té, ambos considerados productos tradicionales, a los que se suma el tabaco.

En algunas ocasiones se ha apostado a productos alternativos con distintos grados de éxitos y fracasos como el cultivo de soja, tung, durazno y ananá. El último informe presentado por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censo, indica que del total de exportaciones de productos misioneros el 33,7% corresponde a pasta celulósica, papel cartón y manufacturas forestales; el 19,6% al té; el 16,1% a la yerba mate; y el 10,7% al tabaco. Estos productos concentran el 80,14% del total de exportaciones y utilizan 85,26% del total del suelo cultivado (IPEC, Instituto Provincial de Estadísticas y Censo, 2020). El CNA 2018 a la fecha todavía no tiene disponibles los datos desgregados por tipo de cultivo para cada provincia, pero, a efectos de tener una idea sobre lo que se produce en Misiones, se hará mención a datos del CNA 2002, que a grandes rasgos no ha tenido variaciones significativas. Además, de los cultivos tradicionales mencionados en el párrafo anterior, se agregan el grupo de cereales para granos (maíz orgánico). Los pequeños emprendimientos agrícolas en Misiones, en su mayoría se dedican a los frutales (92% de cítricos), oleaginosas (soja y maní), legumbres (porotos), hortalizas, aromáticas, medicinales y condimentarias, viveros, y flores de corte.

Los datos del CNA 2002 indicaban que en el grupo Hortalizas, de las 2.679 hectáreas cultivadas, la producción es bastante heterogénea, con el 32% destinadas al choclo, 25% a la batata, 13% al zapallo, 9% al zapallito, 5% al verdeo (lechuga, acelga, cebollita, perejil), y el resto a cebolla, tomate, calabaza, zanahoria, ajo, chaucha, pimiento morrón, remolacha, berenjena y brócoli, entre otros. En el grupo aromáticas, medicinales y condimentarias, el 94% estaban dedicadas al cultivo de citronela. Del análisis de la actividad agrícola, se destaca que el precio de la yerba depende de laudos y conciliaciones que no siempre se adecuan a los costos reales; y la rentabilidad del tabaco depende del fondo especial del tabaco (FET) cuyo objeto es reemplazar el tabaco por otros cultivos. En el año 2012 se produjo el auge de la mandioca o yuca con destino a almidón, pero ya en el año 2014 el precio en góndola del almidón importado de Tailandia era inferior al costo del producto local. En síntesis, siempre habrá una explicación convincente que justifique la crisis del sector, donde la variable de ajuste ha sido y será el agricultor, que sin embargo sigue apostando a la chacra (Viana R. J., El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones, 2018).

El resumen de la producción agrícola se da a efectos de presentar en qué trabajan los colonos. Uniendo la práctica al marco teórico, se presentará el modelo cultural vigente.

La mayoría de las personas ligadas a la práctica de la agricultura en general, tienen una ascendencia inmigrante donde los valores representados son el esfuerzo, el trabajo, la familia, la unión y la cooperación. Con estos elementos claves, se puede arribar a las siguientes conclusiones, influidas por mi diálogo directo con ellos en distintas ocasiones en sus puestos de venta en las Ferias Francas.

Modos de pensar: son personas que plantean las cuestiones existenciales, el conocimiento, y la sabiduría de manera sencilla, influenciadas por la ciencia, la religión y la política;

Modos de sentir: tienen emociones que desembocan en amor, odio, placer, indiferencia, etc. pero manifiestan una alta adhesión a la naturaleza, privilegiando su forma de vida. En las ferias francas, he preguntado a los feriantes si vivirían en la ciudad, prácticamente todos están satisfechos en el ámbito rural. Un artículo en el periódico local da cuenta del incremento de la matrícula en las Escuelas de Formación Agrícola (EFA) de 100 alumnos por año desde el 2002, y que actualmente ya superan los 5 mil estudiantes (Territorio, Las EFAS aumentaron la matrícula, 2018), lo que puede interpretarse como una manera de formarse para trabajar los pequeños emprendimientos agrícolas.

Modos de percepción: responde a las características del habitante rural. Privilegia la naturaleza, la vida sana, la tranquilidad, rechazando el ruido, la multitud, el estrés. El medio contribuye significativamente para aceptar o rechazar;

Lenguaje: es coloquial, enriquecido por cuestiones culturales propias (como la mezcla de dialectos) y por el sistema educativo (aunque en la escuela se enseñe castellano ellos pueden mantener en uso la lengua madre dentro de la casa). Son cerrados en cuestiones culturales muy propias, pero abiertos si el ámbito social lo exige;

Formas de comunicación: la verbal y no verbal. El registro que utilizan para la interacción cotidiana es mayormente el oral. Presentan la misma variedad lingüística propia de la región rural, con sus características particulares como producto de la mezcla del castellano con el portugués o guaraní, y del polaco o ruso o alemán. La mayoría habla la lengua de sus ancestros. En el trato social demuestran transparencia y respeto por las otras lenguas;

Formas y convenciones sociales: respetan las del entramado social, pero tienen arraigada la cultura heredada, la que se manifiesta en acontecimientos y fiestas populares presentadas como lo típico de cada origen;

Ideales a los que se apunta: manifiestan un respeto a sus semejantes, a lo religioso y a los principales elementos culturales (familia, trabajo etc.).

En cuanto a los elementos que trascienden de la manifestación, se puede resumir en lo siguiente:

Valores esenciales: familia, trabajo, unión y cooperación, esfuerzo, progreso, honestidad, humildad. Aquellos que no observan estos valores, son excluidos;

Normas: cumplen reglas escritas o no y que refieren al cumplimiento de tareas y horarios asignados a cada integrante de la familia o grupo social al que pertenecen;

Personajes: existen ejemplos a los que buscan imitar, como por ejemplo el alemán Adolfo Julio Schwelm, colono fundador de la localidad de Eldorado; o, el también alemán, Carlos Culmey, colonizador de las localidades de Montecarlo, Capioví, Ruiz de Montoya y Puerto Rico; o los franceses Constantín, Blanchard y Bruel, quienes junto a los noruegos Qvinding y Bogh, a los suecos Ekström y Kallsten, y a los alemanes Hashtrasser y Rudel, fundaron la localidad de Oberá. Todos ellos son recordados en distintas fiestas y homenajes como colonos agricultores ejemplos de tesón, esfuerzo, trabajo, y sacrificio (Gallero & Krautstohl, 2010)

Mitos y leyendas: las leyendas y mitos misioneros vienen de por lo menos hace 300 años, y son atribuidas a los nativos. El Pombero (amigo o enemigo del hombre), el Yasy Yateré (secuestrador de niños), el Curupí (ataca a mujeres solas), o que la yerba mate fue regalo de Tupá (Dios) en recompensa de la buena hospitalidad de una familia. Estas leyendas locales son compartidas en el entramado social, motivo de conversación de grandes y chicos, nativos o descendientes de inmigrantes (VisitemosMisiones, 2020);

Símbolos y ritos: desde el mate ofrecido como signo de amistad o reunión familiar hasta las fiestas comunitarias donde se escucha música típica de las distintas nacionalidades, son considerados acontecimientos y ceremonias destinadas a exponer y glorificar los valores de la cultura o cultura misma;

Cambios: las ferias francas son un ejemplo de cómo los agricultores son propensos a todo cambio que presuponen un beneficio propio y comunitario. Lo que comenzó como una idea del Movimiento Agrario Misionero, es hoy día una realidad que cuenta con 55 espacios en toda la provincia, donde oferta y demanda de hortalizas

se encuentran personalmente, disminuyendo los costos de intermediación, y por lo tanto, precios menores a los consumidores y mayor ingreso al agricultor (Secretaría Agricultura Familiar, 2020).

Por su trascendencia, este cambio puede considerarse estructural, con impacto positivo en la economía regional, además de contribuir al freno del éxodo rural. El éxito de las ferias francas hortícolas sirvió de aliciente para la práctica de actividades productivas en espacios reducidos, tales como los feed lot (engorde a corral), la piscicultura (acuicultura de peces), la avicultura (cría de aves domésticas) y la apicultura (fabricación de miel), entre otras. Probablemente dentro de pocos años se marque el proyecto Ferias Francas como el inicio de un nuevo paradigma de desarrollo en minifundios.

### **Conclusiones sobre los aspectos culturales de los pequeños productores de la provincia de Misiones**

Las propuestas de desarrollo de los minifundios contemplan a la cultura como elemento condicionante en la toma de decisiones. En mi opinión, no se tiene en cuenta este aspecto. Se desarrollan modelos teóricos desde confortables oficinas urbanas.

Es posible encontrar un patrón común en los aspectos culturales relevantes de los horticultores de la provincia de Misiones, que permita construir modelos administrativos que ayuden al desarrollo de las unidades de negocio. En mi opinión, esto será posible, en la medida que exista el acompañamiento en la formulación, el desarrollo y la evaluación en el campo de aplicación.

El contexto cultural actual de los minifundistas en la provincia de Misiones presenta aspectos culturales relevantes que condiciona el modelo de aprendizaje, la capacitación, la adquisición de habilidades, y la incorporación de tecnología dura (máquinas) y blanda (conocimiento). La elección de distintas herramientas administrativas dependerá de las circunstancias y características culturales de cada región, interpretando la percepción de la realidad de los sujetos que moran en ese ámbito. El administrador, en el proceso de formación o transferencia, debe contemplar la sencillez y la utilización de un lenguaje comprensible y adaptado, pero sin desconocer las habilidades y capacidades de los colonos. Con esa premisa se puede explicar, formular, desarrollar y evaluar, por ejemplo, la cadena de valor de Michael Porter; distintos programas de capacitación; realizar junto al colono un

análisis FODA; planear (proyectar a futuro); organizarse de manera consciente (manual de funciones); dirigir (tipos de liderazgo), y controlar (factores claves a tener en cuenta para el éxito del negocio).

### **Conclusión final del Capítulo**

En comparación con las demás provincias y el promedio con el país, los guarismos justifican ampliamente la orientación de la presente investigación, con el fin último de conseguir que todos los trabajadores puedan generar ingresos sustentables que les permita asegurar un salario, fruto del esfuerzo en su propia chacra. Esto trasciende el ámbito social y se direcciona también al campo de la economía rural y su desarrollo, sumado a la búsqueda de estrategias para frenar el éxodo rural.

En resumen, se identifican valores esenciales como familia, trabajo, unión y cooperación, esfuerzo, progreso, honestidad, humildad, que deben tenerse en cuenta al momento de gestionar. Esto facilitará la práctica de la Administración, mejorando las probabilidades de éxito en el proceso productivo y comercial.

### **Testimonios y entrevistas**

A continuación, se transcribe una entrevista realizada por el medio Bichos de Campo, medio digital que transmite en YouTube y en el Canal Rural a un colono de la provincia de Misiones (Bichosdecampo, 2020).

Hijo de pioneros de Campo Viera, abuelo inmigrante y padre agricultor, José Kirilinko es un pequeño productor de yerba mate y té de la provincia, y docente rural en la Escuela N°290. Su chacra tiene una extensión de 25 hectáreas en la zona conocida como Sección Novena, ubicada al límite en Campo Viera, entre Campo Ramón y Campo Grande, en la zona centro de la provincia. Destina sus tierras al cultivo de producciones anuales, además de la cosecha de té y yerba mate. En su rol de docente, el agricultor dicta clases de Áreas Especiales en la Escuela Rural N°290 de Campo Viera y trabaja en talleres con los estudiantes y sus familias, en producción de alimentos de huerta orgánica. Su esposa, Miriam Ruiz, es docente también, directora de la Escuela N°895 de Campo Viera, con quien tuvo un hijo que ya tiene 17 años y está en pleno proceso de definir su futuro.

#### **Artículo 1. José Kirilinko, Programa Bichos de Campo. 13 de noviembre de 2019**

“Me gusta realmente la chacra, así fui criado y así quiero que mi hijo también pueda vivir en el futuro, del trabajo de su tierra, evitar el desarraigo y la pérdida de la

cultura del agricultor. En mi caso, me fui a estudiar a los 14 años para recibirme de Maestro, y regresé a la chacra para trabajar con mi familia. Creo que la educación es clave, pero se necesita apoyo para poder salir adelante. Hay que sostener las EFAs (Escuelas de Familia Agrícola), por ejemplo. Son parte importante para profesionalizar el trabajo rural y para preparar a nuestros hijos al trabajo en la chacra. Sin embargo, escuché a muchos que hablan que hay que diversificar y profesionalizar al productor, pero están cerrando escuelas agrarias en algunos lugares del interior. Hay que escuchar la problemática de los colonos y acompañar con medidas que les permitan mejorar su trabajo y su bienestar, si quieren que los hijos de los colonos, los jóvenes, se queden en las chacras misioneras”, reflexionó Kirilinko, en la entrevista. “Aún no tiene definido que hará, está en eso. Nosotros lo acompañamos de cerca. Yo quisiera que se quede en la chacra. Pero los jóvenes ven a sus padres sufrir y luchar mucho para que ellos puedan estudiar y formarse, y piensan que no hay futuro en la agricultura porque no hay señales de que las cosas cambien para las zonas rurales, cuando todos los pueblos del interior dependen de la actividad de los colonos. Pareciera que nadie ve esto aún”, ... “El agricultor no compra dólares para irse a Europa, si tiene una mejora en sus ingresos compra una máquina, arregla su tractor, se compra herramientas, invierte en su tierra. Eso genera también un movimiento en todo el pueblo, porque además los agricultores gastan en su pueblo. Lo que pasa en la actualidad es que cada vez hay menos movimiento en la ciudad, los comercios cierran, porque el trabajo en el interior mermó, la situación del agricultor no es ajena a la crisis que se vive en todo el país. Si no se mejoran las condiciones de la agricultura, no hay futuro en las chacras para nuestros jóvenes”, ... “Hasta ahora no escuché a nadie de la dirigencia política nacional hablar cómo proyectan mejorar la producción o la calidad de vida de la familia de agricultores, ni que incorporen a su equipo a los agricultores, algo que recomendaría para que entiendan de qué se habla y cuál es el impacto que tienen las medidas que toman. Puede ser que un agricultor no se exprese de la mejor manera, pero sabe de lo que habla. Si me preguntas cuáles son mis expectativas, sería esa, que los agricultores tengan un espacio en cargos y responsabilidades públicas, ya que veo necesario que la dirigencia política sepa de qué se está hablando cuando se toman decisiones que afectan a los productores y las economías regionales. Hoy el pequeño productor está sufriendo en todo el interior del país, y posiblemente si se les hace participar y se los escucha, puedan

tomar mejores decisiones para cambiar esta realidad, que el pequeño productor pueda levantar cabeza, que finalmente se valore el trabajo de la chacra en la Argentina, que en definitiva es lo que moviliza la economía ... Por dar algunos ejemplos, en estos meses, para la presente campaña el precio del té se acordó 3 pesos con 10 centavos, pero los industriales empezaron a pagar 2 pesos con 70 centavos las primeras dos cosechas, y en la actualidad ya bajaron a 2 pesos con 20, algunos a 2 pesos, e incluso otros pagan 1 peso con 50 centavos o hasta 1 peso. Nadie hace nada, nadie interviene, este es el problema que sigue en el sector. Creo aún falta la creación de leyes concretas para que se cumpla lo que el productor debe cobrar por su producción para poder vivir, porque la realidad hoy es que no es rentable ser un productor de yerba mate o té en Misiones. En el caso de la Yerba Mate, de 8 pesos con 40 centavos el precio establecido, se paga entre 7 y 5 pesos en planta y hasta 150 días de plazo para el pago. No vale nada nuestro producto para cuando nos terminan de pagar, por el incremento de los costos. No se puede planificar nada, siempre se pierde... Entre todos tenemos que lograr la rentabilidad del productor, porque otorgar subsidios es una ayuda, pero es mucho dinero para el Estado. Si se entregan subsidios a los secaderos chicos, igual no llega al productor el beneficio, porque no pagan lo que corresponde por la materia prima. No garantiza que el productor reciba el precio justo. Lo que hay que lograr es que el agricultor pueda trabajar y ganar de lo que produce en forma justa. En la actualidad, el productor termina entregando la producción a muy bajo precio... Es la realidad cotidiana que vivimos, y es la que hace que los jóvenes no vean futuro en el agro misionero, que las colonias progresivamente se vayan despoblando, que la entrada económica para la familia de agricultores cada vez se vaya resintiéndose más, obligando nuevamente a que vuelva una situación económica insostenible en la que deciden mal vender sus tierras productivas a los grandes industriales. Lo más triste, es que los hijos de los colonos terminan de empleados de los industriales, pierden su identidad como agricultores, sus esperanzas de progreso, o terminan por elegir dejar la colonia e irse a las zonas urbanas, donde tampoco hay empleo o una salida laboral que mejore sus expectativas a futuro” (Bichosdecampo, 2020).

**CAPÍTULO IV**

**SOBRE LA**

**ADMINISTRACIÓN**

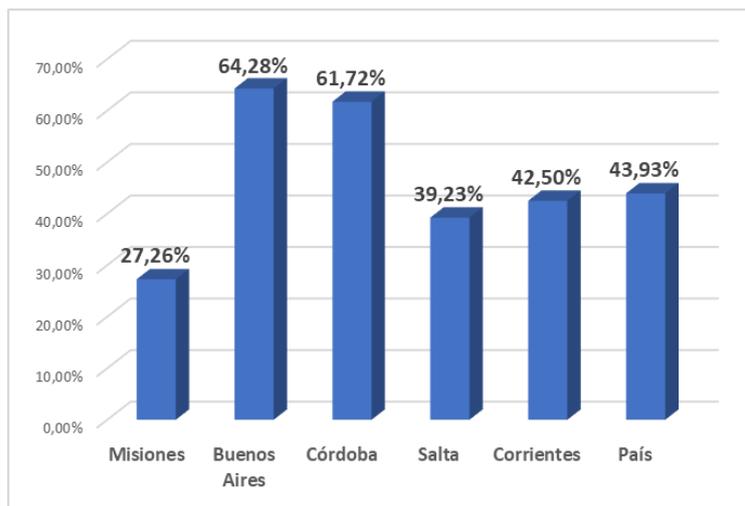
**EN LAS EAPs**

**DE MISIONES**

## Sobre la administración en las EAPs

El CNA 2018 informa sobre cómo están administradas las Explotaciones Agropecuarias (EAPs) a partir de distintos indicadores. Si bien el dato en sí no revela la calidad de la administración, es un indicativo de cómo el agricultor se ocupa sobre los aspectos cuantitativos del emprendimiento.

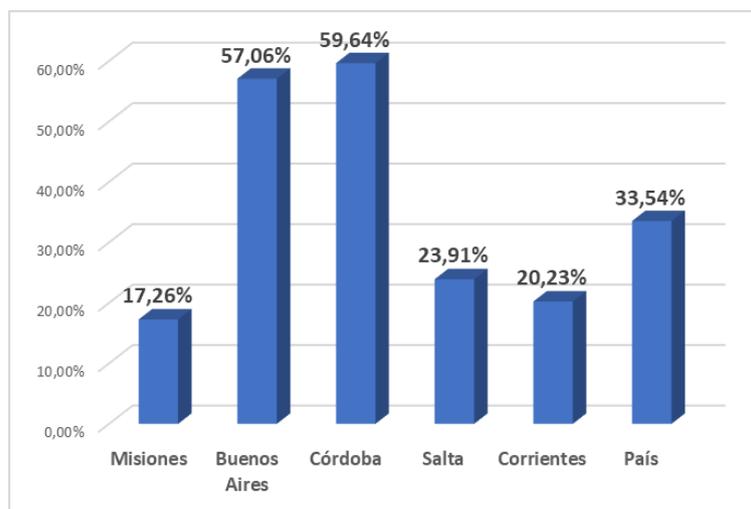
**Gráfico 16: Misiones y otros – EAPs con registro de producción**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

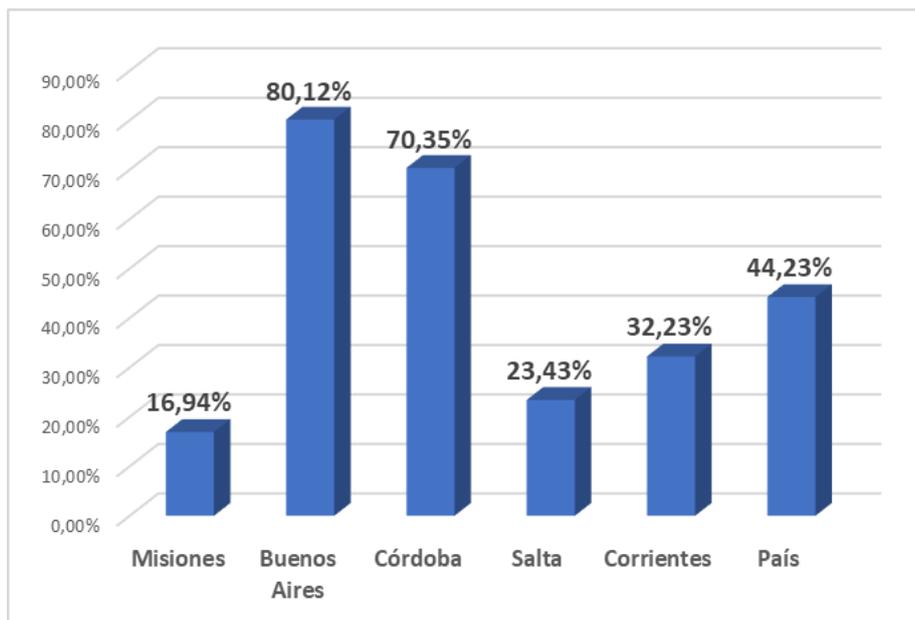
También el CNA relevó datos de las EAPs que realizan cálculos económicos, es decir, pueden prever y analizar productividad y rentabilidad. Es evidente que hay un gran espacio por llenar en este campo en el ámbito de la Agricultura.

**Gráfico 17: Misiones y otros – EAPs que realizan cálculos económicos**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

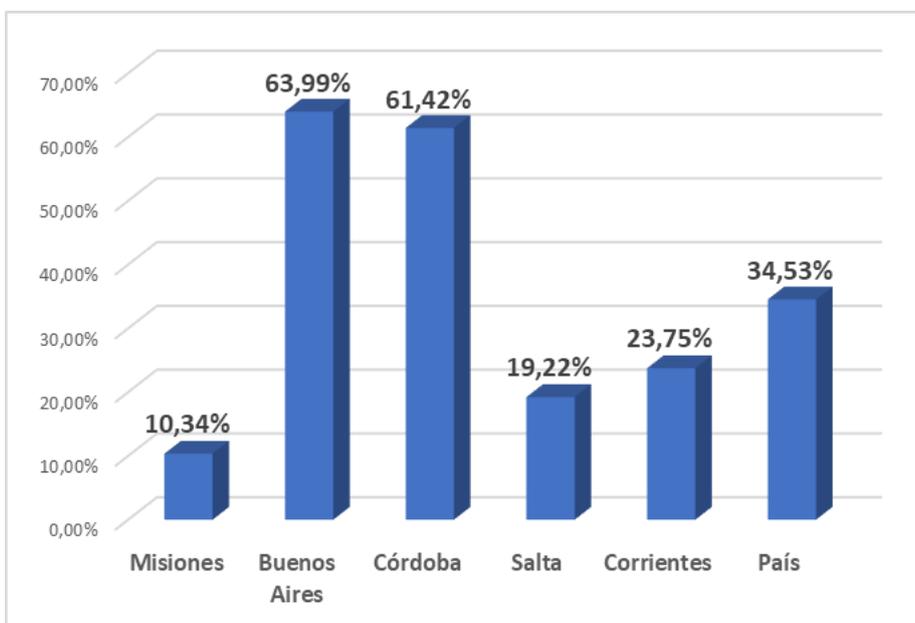
**Gráfico 18: Misiones y otros – EAPs con registros contables**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

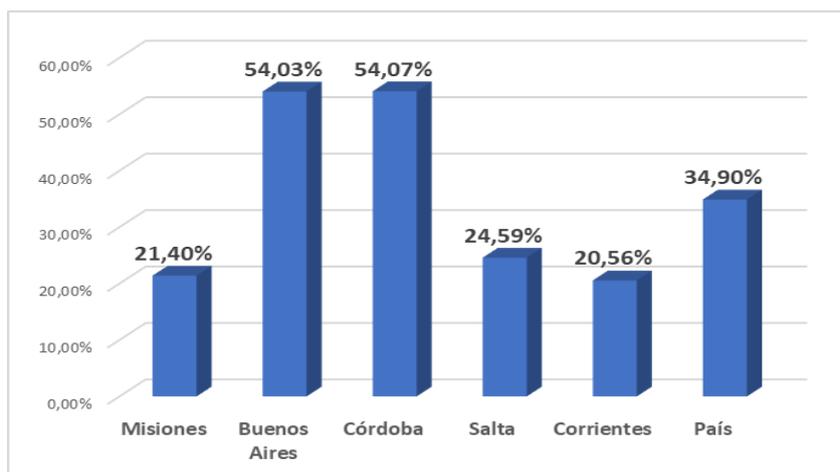
En cuanto al dato de las EAPs que utilizan computadoras, hay que tener en cuenta que probablemente casi todas llegaron a la explotación de la mano de alumnos de escuelas rurales, gracias al plan Conectar Igualdad.

**Gráfico 19: Misiones y otros – EAPs que utilizan computadoras**



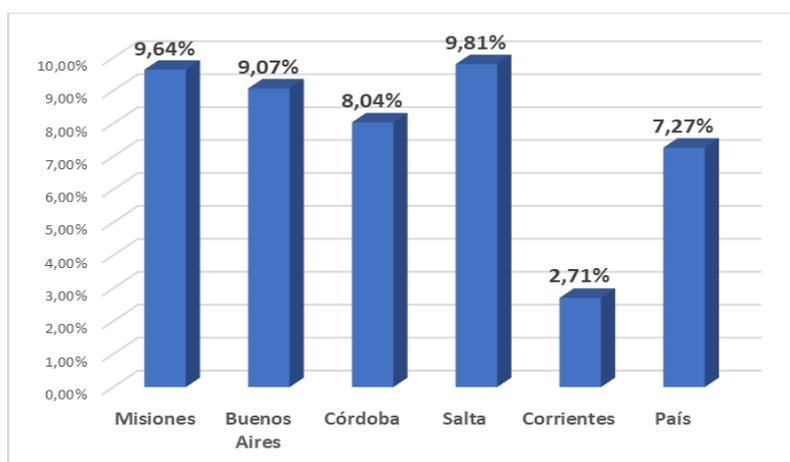
Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 20: Misiones y otros – EAPs que reciben algún tipo de asesoramiento**



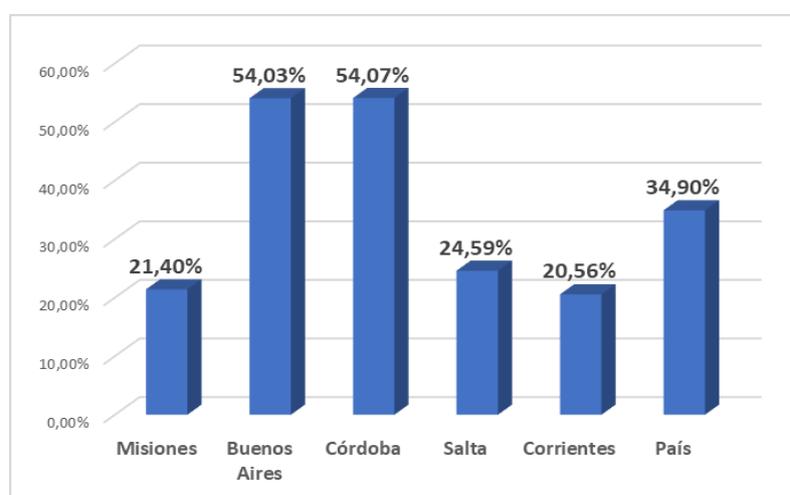
Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

**Gráfico 21: Misiones y otros – EAPs que reciben asesoramiento desde cooperativas**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

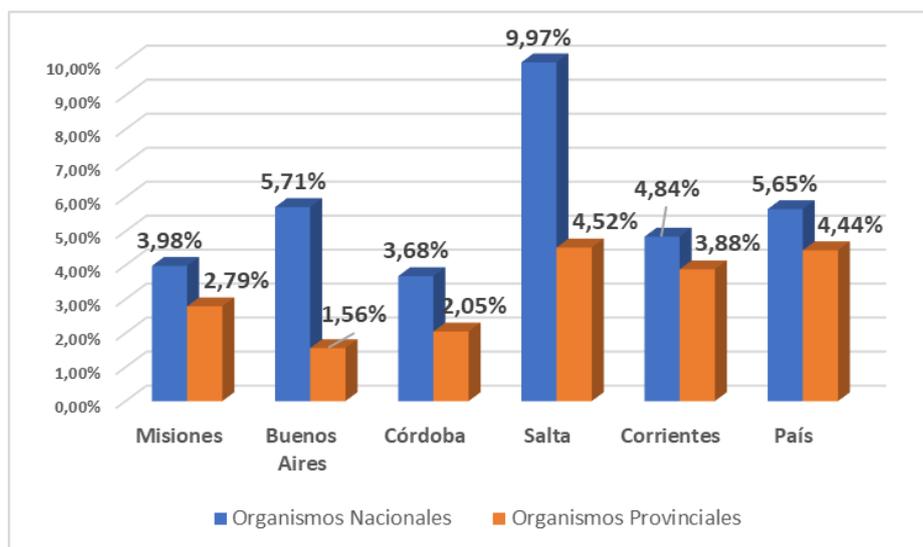
**Gráfico 22: Misiones y otros – EAPs asesoradas por profesionales externos**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Llama la atención la baja participación en el asesoramiento de los organismos nacionales y provinciales. Según el CNA 2018, en la mayoría de las provincias su participación es superada por las empresas proveedoras de servicios agropecuarios.

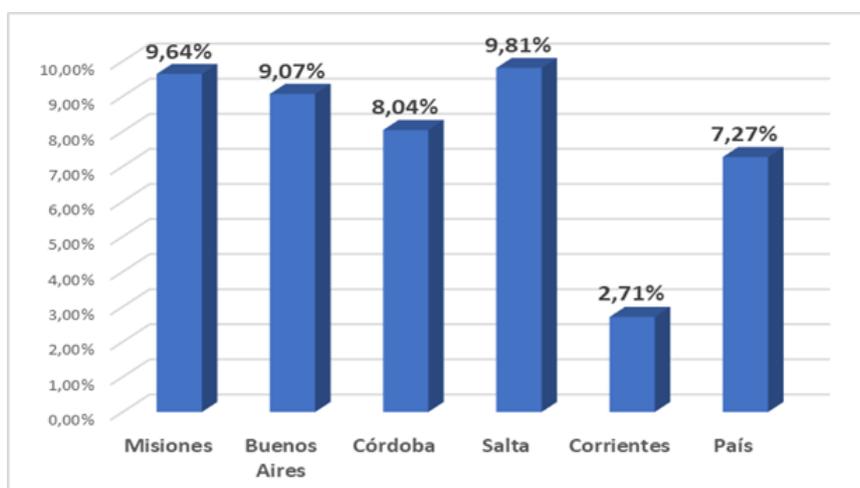
**Gráfico 23: Misiones y otros – EAPs asesoradas por Organismos Oficiales**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

No obstante, el grado de asociatividad mediante las cooperativas todavía constituye un porcentaje importante para Misiones, lo que les permite a los pequeños productores ofrecer sus productos a otra escala.

**Gráfico 24: Misiones y otros – Grado de Asociatividad de las EAPs**



Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018

Estos datos referentes a la administración en general de las EAPs del país, demuestran que las actividades o acciones de mejora siempre están direccionadas a la producción, siendo mínimos los guarismos que puedan indicar una adecuada administración.

### **Conclusiones sobre la Administración en las EAPs**

El 81% de los productores dependen exclusivamente del ingreso de las EAPs, y el 87% de los productores y sus familiares son los que trabajan en las explotaciones, pero perciben una remuneración por el trabajo solo un 50%, contra el 90% promedio del resto del país.

En cuanto a indicadores administrativos, prácticamente no son significativos, y menos aún en comparación con la media nacional o con la de las provincias de la pampa húmeda. La administración está prácticamente ausente en lo cotidiano del pequeño agricultor y su familia.

### **La presencia del Estado en el desarrollo rural de Misiones**

Los sujetos del desarrollo rural son los productores con menos recursos que no tienen acceso regular a las políticas diseñadas por los gobiernos, que a su vez busca convertirlos en el modelo agrícola de la revolución verde, mecanización, etc., todo ello enfocado a lo posible de generar divisas. El minifundista idealiza la autonomía de las comunidades locales, la solidaridad, el conocimiento del medio por sobre la intervención de los especialistas (Schiavoni G. , 2005).

Esta colisión de visiones es producto de que hasta el año 1980 en América Latina y la Argentina el concepto de desarrollo rural se centraba en tres cuestiones fundamentales: desarrollo comunitario, reforma agraria, y desarrollo rural integrado. Los estados en general se enfocaron en la segunda cuestión (reforma agraria), y desde esa perspectiva se intentaba fortalecer la opción campesina, pero también creaban institutos nacionales de tecnología, copiados de modelos estadounidenses y basados en productores familiares capitalizados en una economía desarrollada, con crédito fluido e integración con el resto de la economía y, por lo tanto, no adecuada al agricultor minifundista (Barsky, 1990).

Pero no es solo un contraste entre las disciplinas clásicas del desarrollo versus las ciencias sociales, sino que se suma también la diferenciación entre expertos científicos y militantes, siendo estos últimos generalmente surgidos del medio

social, político, o religioso, como por ejemplo el Movimiento Agrario Misionero (MAM), o la Pastoral Social. Los primeros parten del supuesto de que la modernización y el desarrollo es fruto de la aplicación de conocimientos científicos externos, producidos según reglas y con la intervención de los expertos; mientras que los segundos, tienen como objetivo la promoción de los campesinos por propio esfuerzo y el experto es solo un facilitador. A esta mezcla, se suma el funcionario del estado que llega a puestos o cargos decisorios, por titulación formal o simplemente por política pura y militante, e intenta aprender con el colono en una especie de modelo participativo, con la creación de entidades agrarias que son intermediarias entre el estado y los productores. Uno de sus logros es haber dejado de ser pequeño productor para ser colono, o productores familiares. De todas maneras, el desafío entre los saberes nativos y el conocimiento técnico sigue vigente (Schiavoni G. , 2005).

Esta breve introducción desde la visión de la antropología y la sociología es necesaria, pues a continuación, de manera resumida, se presentará a los distintos organismos nacionales o provinciales en Misiones que tienen un trato directo con los productores.

### **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)**

A nivel nacional, la provincia cuenta con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), que fue creado el 4 de diciembre de 1956 por medio del Decreto Ley 21.680/56. Nació con la finalidad de que mediante la tecnificación se mejore la empresa agraria y la vida rural. Casi siempre tuvo dependencia del Ministerio de Agricultura de la nación. Es un modelo de integración conjunta entre la actividad privada y el sector público, lo que permite la implementación y ejecución de distintos programas, como por ejemplo, el Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural), destinado a productores pequeños y medianos, y el Programa Prohuerta para la producción de alimentos por parte de poblaciones carenciadas. La extensión y transferencia de tecnología determinaron la necesidad de instalar Unidades de Extensión Rural en todo el territorio nacional para atender las necesidades de los productores del sector. Se constituyeron 15 Consejos de Centros Regionales y 3 Consejos de Centros de Investigación, a los cuales se les confirió la responsabilidad de determinar prioridades y distribuir los fondos en cada una de sus jurisdicciones. Estos Consejos se conformaron con representantes de

distintas asociaciones de productores, de los gobiernos provinciales, de la comunidad científica y de las universidades. En la ciudad de Posadas está ubicado el Centro Regional Misiones, del que dependen las Estaciones Experimentales de Cerro Azul y Montecarlo. De la Estación Experimental Cerro Azul dependen a su vez las Agencias de Extensiones Rurales (AER) ubicadas en Posadas, Apóstoles, Aristóbulo del Valle, San Javier, Oberá, San Vicente y San Pedro, mientras que de la Estación Montecarlo dependen las AER Eldorado, Puerto Rico, Bernardo de Irigoyen, y Santo Pipó. Son objetivos planteados por el Centro Regional y las Estaciones Experimentales, la generación y transferencia de tecnologías. La EE Montecarlo organiza sus actividades fundamentalmente a la producción de alimentos saludables para la agroindustria y productos de calidad para la foresto industria, haciendo énfasis en el desarrollo sustentable del sector foresto-agropecuario (manejo, silvicultura, mejoramiento y protección forestal), además, de desarrollo de Frutales (producción de citrus y frutales alternativos) y formulación e implementación de proyectos de desarrollo para minifundios y PyMEs en su ámbito de influencia). En cambio, las actividades de la EE Cerro Azul están direccionadas al apoyo de la producción de yerba mate, té, estudio de suelos, producción animal (potreros y sistemas forestoganaderos), cultivos anuales y bianuales (maíz, poroto, soja, y mandioca), economía, mercado y agrometeorología (INTA, 2020).

### **Ministerio del Agro y la Producción**

Es un organismo provincial cuyas principales funciones están relacionadas con el desarrollo económico, agropecuario e industrial de la provincia. Incluye el análisis de proyectos y ejecución de leyes de reforma agraria; la protección y defensa de la producción agropecuaria; el asesoramiento a cooperativas; el fomento de la horticultura, la producción granjera, la apicultura, la piscicultura, tambos y cultivos industriales, y todo lo inherente a diversificación productiva, promoviendo y fomentando la comercialización, además de la exploración y explotación minera. Para ejecutar sus funciones, cuenta con cuatro Subsecretarías: la de Desarrollo y Producción Vegetal; de Producción Animal; de Desarrollo Forestal; y de Tabaco. Cada subsecretaría tiene a su cargo la instrumentación de planes. Por ejemplo, la de Desarrollo y Producción Vegetal elaboró un Plan Hortícola Provincial, y la de Producción Animal se encarga de granjas, producción apícola y pesquero, planes

forestales, plan leña en Desarrollo Forestal, y todo lo relacionado al tabaco y la reconversión productiva en Tabaco (Ministerio del Agro, 2020).

Los Directores de Horticultura y de Cultivos anuales, Ing. Eduardo Auras e Ing. Omar Jakimchuk, reconocen que direccionan la política al fomento de pequeños agricultores, que en forma de cooperativas, puedan llegar a economías de escala suficiente como para abastecer regularmente mercados. En este caso, los Mercados Centrales Concentradores de Frutas y Verduras en la Provincia.

Transcribo a grandes rasgos el Plan Hortícola diseñado y puesto en marcha desde el año 2017. En el Diagnóstico se afirma que la producción hortícola es una actividad muy importante para los productores minifundistas de la provincia, con la particularidad de que se trata de productos de gran consumo y generadora de mano de obra intensiva. Se hace hincapié en que la producción local (provincial) cubre un mínimo porcentaje del consumo local, y que el resto es producción extra zona (de otras provincias). La palabra clave, en el plan, es el autoabastecimiento (Ministerio del Agro, 2020).

Ambos funcionarios reconocen la falta de datos confiables referidos a la producción, y con esa poca información no se tiene una real dimensión de la situación actual y potencial de la producción hortícola. Se desconoce la cantidad de hectáreas cultivadas y los tipos de cultivo, como así también lo que se destina a consumo familiar y el excedente a comerciar. Presentan como información de soporte determinados datos provinciales que indican que la mayor parte del volumen de las hortalizas frescas se comercializa en mercados como el Central de Misiones (70%), y el resto de la producción se comercializa a través de la Feria Franca y el Mercado Zonal, representando la producción local sólo el 20% promedio de lo que se consume en la provincia, y el resto proviene históricamente de otras provincias.

El Ministerio cita datos del Mercado Central de Misiones, donde sólo el 3% del tomate y del pimiento es de producción local, la frutilla el 2 %, y la producción de hoja del 16%. Con estos datos, se justifican la implementación del Plan Hortícola Provincial, que contempla dos programas: cultivo a cielo abierto para raíces y tubérculos, y cultivo bajo cubierta para hojas y frutos. Se ofrece asistencia técnica y capacitación y actualización tecnológica en producción y comercialización bajo la consigna de ser un estimulador gerencial y no un compensador que subsidie la ineficiencia. Para el acceso a créditos los beneficiarios deberán contar, como condición excluyente, con la capacitación y la asistencia técnica mínima

indispensable para el logro de los objetivos planteados, y profundizar las acciones destinadas a mejorar los canales de comercialización de la producción, la calidad de la producción etc.

El objetivo general del Plan es avanzar gradualmente hacia el autoabastecimiento provincial de aquellas hortalizas cuyo cultivo sea agronómicamente posible, económicamente rentable y de consumo más habitual, mientras que los específicos son, entre otros, realizar un relevamiento censal que permita establecer el estado actual de la situación productiva, el consumo y las condiciones de comercialización; asesoramiento técnico, capacitación y organización de los productores involucrados; promover y facilitar los medios para la capacitación y actualización de los productores, en temas relacionados con la actividad hortícola; promover la diferenciación de áreas con producción hortícola convencional y orgánica; promover e impulsar el desarrollo del cultivo de hortalizas bajo cubierta en todos los niveles de producción; crear un Banco de Datos Hortícolas cuya información esté a disposición de todos los sectores involucrados y; arbitrar los medios para el ingreso de los medianos y pequeños productores al Mercado Central y Concentrador.

Lo mismo ocurre con las acciones propuestas para fortalecer el plan y que básicamente consisten en crear una Comisión, elaborar y ejecutar programas de asistencia técnica, reconversión productiva, tecnología en producción, gestión empresarial e incentivo a prácticas asociativas.

La Subsecretaría de desarrollo y Producción Vegetal, y según la página web, presenta, como atribuciones, elaborar las propuestas de políticas agropecuarias para el mediano y largo plazo, contando para ello distintas direcciones. A saber: la de Producción Animal, especies tradicionales y no tradicionales; Desarrollo Pesquero; y Producción Apícola. Se fomenta el desarrollo ganadero para atender el consumo interno mediante la capacitación y asistencia técnica, también la investigación y desarrollo pesquero; y el dominio, la tenencia, crianza y explotación de abejas, como así también el de cría de animales de granja (Ministerio del Agro, 2020).

La Subsecretaria de Desarrollo Forestal tiene a su cargo entre otros temas la tramitación para el pago de los planes forestales instrumentados a nivel nacional por el Ministerio de Agricultura. Pero, en su esfera, ha instrumentado el denominado programa Plan Leña que consiste en la sustitución de la producción y

comercialización de leña y carbón vegetal de origen de bosques naturales por leña de bosques cultivados, especialmente eucaliptos, con una densidad de 1100 plantas por hectárea. Cada hectárea, luego de cinco años de su plantación, puede producir 150 toneladas de leña (Ministerio del Agro, 2020).

La Subsecretaría de Tabaco tiene a su cargo la atención de 500 productores genuinos de tabaco, actividad que tiende a desaparecer atento a la merma de consumo de cigarrillos en el mundo y al aumento de la producción china. El objetivo de la Subsecretaría es acompañar el proceso de reconversión agropecuaria, en cultivos sustentables a futuro (Ministerio del Agro, 2020).

También, en de la órbita del Ministerio, se encuentra el programa nacional de Generación, Sostenimiento y Mejora en la calidad del empleo de Agricultores Familiares, que contempla capacitación, asistencia técnica, compra de equipamientos e insumos. Los convenios se realizan con gobiernos provinciales, municipales y con organismos de pequeños productores, priorizándose proyectos que incrementen o establezcan la explotación a largo plazo, mejoren su calidad, erradiquen el trabajo infantil y reduzcan la migración rural, además de aquellos que potencien el cooperativismo, agreguen innovación y valor agregado (Ministerio del Agro, 2020).

La página web del Ministerio de Trabajo, empleo y Seguridad Social manifiesta que los agricultores familiares constituyen alrededor de 250 mil familias en todo el país, que representan el 67% de las explotaciones agropecuarias, reúnen el 13% de la tierra, contribuyen al 19,2% del valor bruto de la producción agraria y brindan empleo permanente al 54% de la mano de obra del sector. Supuestamente debe ejecutar políticas que contemplen desde el empresario agrario hasta los agricultores familiares de subsistencia cuyos recursos escasos (tierra, agua, capital) no le permiten vivir exclusivamente de la actividad productiva, y que, en la mayoría de los casos, poseen acentuadas condiciones de pobreza que culminan con asistencialismo o éxodo rural (Trabajo, 2020).

El Ministerio provincial informa en su página web que, en el año 2019, y dentro del programa Sostenimiento del Empleo, se entregaron a 63 municipios y 30 organizaciones de productores semillas de maíces criollos, poroto negro y arroz de secano, las que fueron repartidas y ya están sembradas, además de encuentros y talleres de capacitaciones en distintos puntos de la provincia (Ministerio del Agro, 2020).

## **Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI)**

Es un ente gubernamental provincial autárquico creado por ley en el año 1988. Tal lo especifica su página web, está al servicio del fomento agropecuario e industrial de la Provincia, apoyando nuevas plantaciones, cultivos, reconversión productiva, instalación de industrias, racionalización de las existentes e incorporación de tecnología. Sus facultades son amplias y buscan lograr el apoyo a la inversión de las empresas privadas, otorgar préstamos y avales de fomento; brindar asistencia técnica, administrativa, contable y gerencial, propiciar la creación de mercados concentradores, comercializadores y parques industriales además de controlar, tomar a su cargo o destinar para cooperativas o entidades similares, cuando el bien común lo exija, aquellas actividades en que predomine el interés público y en que la iniciativa privada sea insuficiente, monopolista o privilegiada. Está dirigido por un Directorio conformado por un presidente y siete directores designados por el Poder Ejecutivo Provincial; tres en representación del mismo y cuatro vinculados con los sectores productivos de la Provincia. Su organigrama lo integran una Gerencia de Gestión y Fomento y otra de Administración y Finanzas, de las que dependen doce departamentos, manejándose con dos presupuestos: Operativo y de Funcionamiento. Sus recursos están originados en la coparticipación del 5 % del total de Impuesto a los Ingresos Brutos y otros que asigna el Poder Ejecutivo Provincial. Tiene autarquía, y es hábil para contratar y los procedimientos son los vigentes en la actividad privada (IFAI, 2020).

Actualmente su principal actividad se centra en la explotación del Ingenio Azucarero San Javier, luego de la liquidación de una Cooperativa que estaba integrada por 820 productores, y conforman la denominada cuenca azucarera provincial.

Se construyó en la localidad de Bernardo de Irigoyen un Complejo de Recepción, Limpieza, Secado y Almacenaje de Granos, que tiene una capacidad instalada de 40 ton/hora y que recibe maíz, poroto negro y soja de aproximadamente 2.500 productores.

En la industria tealera provincial, se han asignado préstamos para evolución (corto plazo) a secaderos de té, para sostener el precio de venta de la materia prima, y se ha fomentado con asistencia técnica-financiera y capacitación los programas Ganadero, Plan buey, Horticultura forzada, Aves de corral, Apicultura, Piscicultura, Fruticultura, Zapallitos, Silvicultura, y Cerámica roja (oleros).

En conversación con sus actuales autoridades, y dada la restricción presupuestaria, su actividad principal está centrada en el sostenimiento de la cuenca azucarera y del Ingenio San Javier, productores de azúcar orgánica, melaza y licor.

### **Secretaría de Estado de Agricultura Familiar**

Es un organismo con rango ministerial creado para atender a un universo de más 50 mil familias que se dedican a la producción primaria en todo el territorio provincial. Tal lo informa el organismo en su página web, la Provincia de Misiones adopta como modelo de desarrollo productivo, económico, social y ambiental a la agricultura familiar. Para ello, la Secretaría enfoca su accionar en todo lo referido a tareas como agricultor y/o agricultora familiar en actividades productivas agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, hortícolas, avícolas, apícolas y otras, sea esta para autoconsumo y/o comercialización de la producción. Establece como prioridad la planificación de la producción, la agregación de tecnología y herramientas modernas, la resolución de circuitos de comercialización, el trabajo en mercadeo y la innovación, además de la agregación de valor a cada producto, y la incorporación de la visión agroecológica (Secretaría Agricultura Familiar, 2020).

Dentro de la órbita de esta Subsecretaría está el sistema de Ferias Francas, que constituyen espacios de comercialización minorista, organizado por productores familiares. Las Ferias Francas de Misiones surgen en el año 1995 a partir de una iniciativa del Movimiento Agrario Misionero (MAM) en un período de crisis del agro en la Provincia. Esta crisis lo lleva a organizar nuevas estrategias para tener vigencia y a la vez seguir siendo una alternativa al productor misionero. La primera feria se asentó en la ciudad de Oberá, con siete productores integrantes del Movimiento Agrario Misionero (MAM) vinculados al programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Programa Social Agropecuario y el acompañamiento de la Iglesia Católica entre otras organizaciones sociales. De acuerdo a este sitio web, el origen de las Ferias Francas es la localidad brasileña de Santa Rosa, en el Estado de Rio Grande do Sul. Esta modalidad ya se ha extendido primero a la provincia de Misiones y luego a todo el país. Actualmente funcionan alrededor de 70 ferias, en 55 Municipios de la Provincia de Misiones, que nuclean a alrededor de 3.000 familias. A pesar de comprender sólo el 10% de los más de veinticinco mil pequeños productores provinciales, las Ferias Francas representan un ejemplo de reconversión económica en la región y, que en

los últimos tiempos, fue extendida a todas las Provincias de la República Argentina (Secretaría Agricultura Familiar, 2020).

Dentro del universo de instituciones dedicadas a los minifundios en la Provincia de Misiones, sin duda es esta Secretaría la de mayor relevancia. Es por ello que, a continuación, se ampliará la información de todas las acciones dentro de su ámbito de acción. La página web de Productos de la Agricultura Familiar, <http://paf.misiones.gob.ar/#/home>, ofrece a su vez tres links: Ferias y Mercados, Productos, y Productores y Cooperativas.

El primer link, <http://paf.misiones.gob.ar/#/public/espacioventa/>, muestra los distintos puntos de ventas en la Provincia de Misiones, dirección y ubicación, además de días y horarios de comercialización de cada uno de ellas. El link de Productos, <http://paf.misiones.gob.ar/#/public/productos/>, ofrece una guía de productos ofrecidos, ordenados en orden alfabético, desde verduras, tubérculos, panificados, artesanías, productos de granja, cárnicos, etc., al hacer click en la imagen del producto, se despliega una página que permite contactar directamente con el productor, ya que muestra lista de productores por localidad, con nombre y apellido, dirección y teléfono. Por último, el enlace de Productores y cooperativas, <http://paf.misiones.gob.ar/#/public/vendedores/>. presenta una guía de productores, con apellido y nombres, dirección, y teléfono de contacto. Al momento de la búsqueda (16/06/2020), tiene un registro de 428 productores, de los cuales tres son cooperativas (Productos de la Agricultura Familiar, 2020).

A esta Secretaría también le corresponde la ejecución, en cooperación con el INTA, del programa de huertas escolares. Está pensado como una herramienta didáctica que permite poner en práctica un gran número de competencias y disciplinas al mismo tiempo. El principal objetivo en la elaboración de huertas en escuelas es despertar en los alumnos, la idea de transformarse en protagonistas del cuidado del medio ambiente, aprendiendo a producir alimentos sanos y a estimular su capacidad a través de trabajos manuales, contribuyendo a su desarrollo individual y social. También es un espacio de mejora de la calidad nutricional y calidad de vida de los niños y sus familias en las zonas rurales y urbanas de la provincia.

Con la firma de un convenio con el Ministerio de Educación para comenzar a trabajar las huertas escolares desde el año 2018, y mediante una ley provincial (N° VI- 210 de Huertas Escolares), se estableció que todas las escuelas de nivel primario y secundario, tanto de gestión privada como públicas, deben tener una

huerta. Hoy en día ya son 450 establecimientos públicos y privados en la provincia que cuentan con un terreno alrededor donde se cultivan muchas variedades de hortalizas. Las escuelas urbanas, muchas veces, no disponen de suficiente espacio o infraestructuras para ello. Actualmente, gracias al continuo esfuerzo de los técnicos e la SEAF, se encuentran explorando la verticalización de la superficie para la producción de huerta agroecológica y producir alimentos. Para ello se dan las distintas alternativas de construcción y reciclaje, para lograr el objetivo de que todas las escuelas de la provincia puedan tener su huerta escolar (Secretaría Agricultura Familiar, 2020).

### **Conclusiones sobre la presencia del Estado en el desarrollo rural en Misiones**

Hay un carácter ambiguo de las estrategias alternativas de desarrollo rural en Misiones, pues se dirige a los agricultores por un lado y a la propia actividad por el otro. Esta tensión se manifiesta en la interacción de las distintas agencias u organismos versus las organizaciones sociales, potenciando la dicotomía entre expertos y la política militante. No obstante, la coordinación entre el estado y las asociaciones agrarias permite una interacción entre los saberes populares con las estrategias del conocimiento de los técnicos y profesionales. Esto concluye en programas de capacitación y apoyo técnico, pero con una orientación populista que torna inteligible la organización para el desarrollo, alentada por una mala competencia entre las agencias del estado (Schiavoni G. , 2005)

De políticas aplicadas, algunas tuvieron impacto, otras no funcionaron, otras ni siquiera llegaron a los productores por problemas comunicacionales. Existe una dispersión de las inversiones, centralismo en la planificación de programas y proyectos sin considerar particularidades regionales. El objetivo es convertir al productor agrario, pequeño y mediano, en empresarios agrícolas. Es necesario capacitar al productor pequeño y mediano, en forma individual y comunitaria. Debe existir una intervención del estado, con una dependencia de mayor a menor. Menor dependencia no significa sin dependencia. Se debe proporcionar a los agricultores los conocimientos que ellos necesitan para emanciparse de la dependencia de otros servicios del propio Estado, y que éste ya no está en condiciones de proporcionarles. Además, el desarrollo de negocios alternativos en el sector rural, a partir del conocimiento científico, puede constituirse en el puntapié inicial para un desarrollo sostenido de todo el sector (Viana R. J., 2012).

Lo anterior forma parte del análisis de situación del agro misionero en el año 2002, y que siguen teniendo vigencia en la actualidad. Los planes y programas propuestos por los distintos organismos del estado, contienen acciones de fácil ejecución, pero, por algún motivo, de difícil implementación comunitaria, salvo casos excepcionales como la industria del té, el nuevo marco regulatorio de la yerba mate, y las ferias francas, como una herramienta eficiente y eficaz para generar desarrollo en los minifundios.

### **El Asociativismo**

El asociativismo es un medio que tienen los individuos de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas. Deriva de asociación, conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada. Generalmente se asocian en Cooperativas, que se constituyen entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios (RAE, 2020).

### **Las Cooperativas Agrícolas en Misiones**

Las sociedades cooperativas que logran alcanzar un modelo de gestión eficiente, se constituyen en organizaciones dinamizadoras del desarrollo territorial, sobre todo en aquellas regiones con fuerte predominio rural. En el caso de la provincia de Misiones, el movimiento cooperativo, desde sus orígenes a la actualidad, significó un factor muy importante para el desarrollo económico y social de Misiones, enmarcado como todo proceso vivo, por etapas cíclicas de auge y decadencia, considerando que la economía provincial posee su principal sustento en la producción agropecuaria de tipo minifundista. En Misiones los intentos por formar cooperativas se inician en 1906, aunque recién se concreta en 1926, cuando se produce la constitución legal de la primera cooperativa agropecuaria, integrada por inmigrantes de distintos países. En la década del 60 la promoción de programas estatales favorece la consolidación del cooperativismo en Misiones. Entre los años 1970 a 1983, la desestructuración de las relaciones sociales, impuesta por la dictadura militar en 1976, provoca el ocaso de las cooperativas. Los controles y la prohibición de las actividades gremiales desalientan y desarticula el asociativismo y los valores cooperativos (Carbonell de Masy, 1983).

A partir de 1983, con la recuperación de la democracia, aparecen intentos de volver al cooperativismo, sin mucho éxito. Se crearon algunas cooperativas que no prosperaron. Un caso testigo es el de la Cooperativa Agrícola Limitada de Oberá, que impulsó el crecimiento de la región con la elaboración de yerba mate. En el 2005, y con 77 años de vigencia, quedó al borde de la desaparición, con deudas incalculables que lo llevaron a presentarse en concurso de crisis. Contaba con un edificio de 3 plantas, en casi media manzana, sobre una de las avenidas más importantes de la segunda ciudad de Misiones. Llegó a contar con 200 personas en relación de dependencia y más de 1200 socios. Tuvo 16 sucursales en diferentes localidades de la zona, además de secaderos de yerba y té, una fábrica de aceite de tung y un supermercado completo. Trascendió los límites del país e impulsó la venta de té a países europeos. Sin embargo, las malas administraciones y errores económicos cometidos, sumado a las profundas crisis agrarias, la llevaron a perder casi todo su poderío. En 1997, quince de las 16 sucursales que tenían ya habían cerrado al igual que el supermercado, que era uno de los centros comerciales más importantes para los colonos y que incluía hasta la venta de electrodomésticos. El emprendimiento intentó volver a reabrirse hacia fines del 2003 pero no tuvo buen recibimiento a pesar de que el edificio fue reacondicionado (MisionesOnline, 2005). El artículo citado anteriormente, da cuenta de la consecuencia del modelo de gestión existente en las cooperativas de Misiones. En algunas cooperativas, el consejo de administración es como un directorio de una empresa donde solo unos pocos deciden, descalificando al socio en sus opiniones, y convirtiéndolo en solo un proveedor más, retaceando los precios, los pagos, y eventualmente el reparto de excedentes. En parte, también es consecuencia de la apatía de los socios a la participación en la toma de decisiones. Esta inacción permite que el manejo del mercado específico quede en manos de las grandes empresas fijadoras de precios y condiciones de pago. Hay una falta de capacitación y desarrollo del capital humano en general y del socio en particular, por lo cual los conceptos de cohesión social, cooperativismo, solidaridad, y reciprocidad prácticamente han desaparecido. El 80% de las cooperativas no tienen una estructura física óptima donde funcionar. El 85% de las cooperativas no considera importante el desarrollo empresarial, con incumplimiento de obligaciones registrales, y nula evaluación de rentabilidad económica y financiera. Además, el 92% de las cooperativas no realizan

planificaciones a largo o mediano plazo y tienen problemas de gestión en la comercialización del producto. El 98% carecen de visión y misión.

Las consecuencias de estos guarismos se traducen en una descapitalización a causa de la baja participación de los socios, y a una alta dependencia del gobierno de turno para la obtención de subsidios y otros recursos económicos, pero estos recursos obtenidos sin costo alguno no son aplicados de manera eficiente y racional, contribuyendo a la falta de conciencia emprendedora y a la ineficiencia. No existe una interacción entre cooperativas que podría ser eficaz para sus asociados y fortalecer el movimiento cooperativo. La fiscalización del estado es casi nula, ya que más del 70% de las cooperativas estudiadas manifestaron no haber sido inspeccionadas, y más del 50% no tienen los balances y registros al día. La génesis de creación de las cooperativas en 1926 difiere de las creadas con posterioridad al regreso a la democracia en 1983. Las primeras fueron creadas por inmigrantes, con escaso capital, pero con fuerte convicción, búsqueda de un bien común, necesidades de aunar esfuerzos para comercializar la producción y deseo de fortalecerse y reencontrarse en una tierra que no era la suya. En cambio, las últimas fueron impulsadas por el gobierno para el lanzamiento de programas de fomento, muchas veces no sustentables, que no poseen continuidad en las operaciones comerciales, y las que solamente algunos socios realizan compraventa de productos con el nombre de la cooperativa. El 90% de las cooperativas agropecuarias, con alto grado de inactividad económica, demanda una reestructuración de las organizaciones cooperativas, lo que sin lugar a dudas conduce a la necesidad de rediscutir la articulación entre el productor y su cooperativa. Se debe insistir en la importancia del funcionamiento de las cooperativas agropecuarias porque es una forma de organización que favorece la inclusión de los pequeños productores y su grupo familiar (Godoy, Martínez, & otros, 2014).

### **Las Alianzas Estratégicas**

Según Michael Porter, el nuevo paradigma indica que para el aumento de la productividad se debe poner énfasis en elevar la calidad de los productos, que tengan características deseables, que la mejora tecnológica sea continua y, además, una capacitación permanente. Se parte del supuesto de que el comprador tiene nuevas necesidades, que siempre surgen nuevos segmentos a servir o

atender, que los costos son cambiantes, condicionados por el efecto de la globalización, y que cualquier organización debe analizar continuamente la configuración de su cadena de valor, única herramienta que permite desarrollar una ventaja competitiva (Porter, Ventaja Competitiva de las Naciones, 1991).

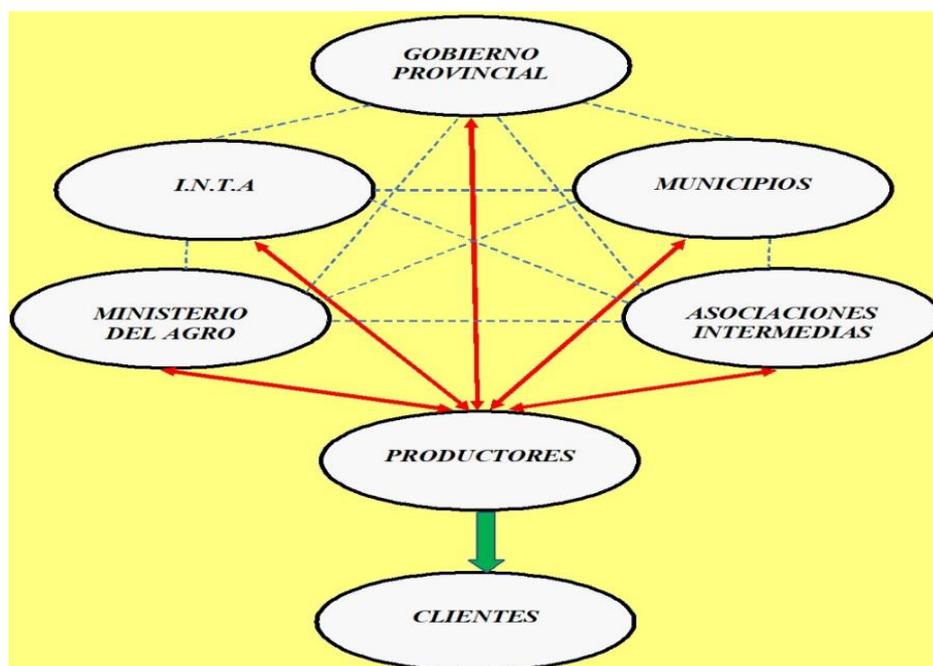
Constantemente habrá cambio en disposiciones gubernamentales, y estos cambios juegan a favor o en contra de la aplicación de estrategias a aplicar, con supuestos que serán difíciles de entender y enfrentar, en la medida en que se tomen acciones individuales y aisladas. Si se aúnan esfuerzos entre los actores que participan en un sector determinado, donde cada elemento aporta su experiencia y aprendizaje, el grado de incertidumbre de las variables disminuirá notablemente, dando lugar a la construcción de distintos escenarios con una previsibilidad aceptable. El modo sugerido como adecuado para llegar a esta instancia, es la conformación de alianzas estratégicas. La alianza estratégica es una de las principales herramientas que permitirá lograr una ventaja competitiva sustentable, en cualquier sector económico o industrial, incluido el ámbito rural, en especial en los minifundios (Viana R. J., 2012).

Actualmente la cadena económica debe reunir cada vez más a socios genuinos, que gocen de un poder equitativo y una independencia auténtica. La nueva administración debe construir alianzas estratégicas que abarquen todo el proceso económico, con un alcance de la administración tanto legal como operativa, concentrada en los resultados y en el desempeño a lo largo de toda la cadena. El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología, ni la información, ni la productividad por sí mismas, sino las organizaciones administradas como órganos independientes de la sociedad, pero unidas entre sí (aliadas) para producir resultados (Drucker, 1999).

Mi tesis de Maestría del año 2002, luego publicada en libro (Viana R. J., 2012), ya había propuesto un modelo de alianza entre los distintos actores. Ha transcurrido casi 20 años desde entonces y está en marcha el programa Ferias Francas, que contempla las ideas centrales de aquella tesis, como por ejemplo el apoyo de los gobiernos provinciales y municipales; una intervención más directa de los distintos organismos que se ocupan de los agricultores; el contacto directo entre productores y consumidores o clientes, entre otras cuestiones. El programa Ferias Francas tiene puestos de venta en espacios públicos o cedidos por distintas organizaciones sociales, y ofrecen hortalizas cultivadas sin agroquímicos, carnes de animales

criados naturalmente, embutidos, panificados caseros, frutas, dulces, harinas, arroz, yerba mate, té especias y artesanías. Actualmente funcionan en 55 de los 75 municipios distribuidos en los 17 departamentos de la Provincia, con al menos 85 puntos de ventas, que atienden la demanda los días miércoles, sábado o domingo y que aglutinan a más de 1000 productores en total. (Familiar A. , Secretaria Agricultura Familiar, 2020).

**Figura 2: Alianza Estratégica en Misiones. Posibles integrantes**



Fuente: Elaboración propia

Michael Porter aconseja la conformación de alianzas en sectores que deban experimentar o generar cambios estructurales. Es una herramienta estratégica, que, funcionando adecuadamente con todo su potencial, permitirá, entre otros beneficios, llegar a economías de escala, aumentar el aprendizaje, y acceder a nuevos mercados, gracias al alcance de las relaciones que la misma propone. De todas maneras, y tal se explicará más adelante, presenta graves cuestiones a resolver, como ser la falta de coordinación, objetivos distintos entre los aliados y deslealtades entre los integrantes. El desarrollo de negocios alternativos en el sector rural, a partir del conocimiento científico, puede constituirse en el puntapié inicial para un desarrollo sostenido de todo el sector, lo que será posible solo si el estado desarrolla y apoya de manera efectiva, desde una política agraria orientada a los productores (Viana R. J., 2012).

## **Conclusiones sobre Asociatividad en la provincia de Misiones**

Las cooperativas en Misiones, antes de la dictadura que gobernó el país en los años 1976 a 1983, sin duda eran el modelo asociativo por excelencia. Como experiencia particular, en los años 1970, antes del golpe, iba con mis padres a visitar a mis abuelos y tíos a la chacra, en la zona de Campo Grande, a 60 kilómetros de la ciudad de Oberá. Recuerdo haber entrado a la Cooperativa Agrícola de Oberá (CALO), tanto en Oberá como en su delegación de Campo Grande y haberme asombrado de ver tantos tipos de mercaderías e insumos en un espacio tan grande. Cubiertas para automóviles, alambre liso y de púas, postes, comestibles, bolsas de harina y azúcar, aparatos domésticos manuales (pica carne, amasadora, etc.), kerosene, lámparas petromax, sogas y cadenas. Era la época de oro de las cooperativas, pues mis tíos entregaban su producción que era comprada por la cooperativa, según el consumo del productor, y si eventualmente éste necesitaba efectivo, la vendía de contado. Las cooperativas fueron consideradas como ambientes subversivos por la dictadura, al punto que se eliminó de la currícula de la Universidad Nacional de Misiones la carrera Licenciatura en Cooperativismo. El artículo periodístico transcrito anteriormente resume el proceso. Sin cooperativas, los que ganaron espacios fueron los grupos privados como las tabacaleras y las forestadoras. Ambas atentaron contra las personas y el medio ambiente con el cultivo intensivo y el uso de agroquímicos, además de pagar migajas por los productos en general. Fue el combo perfecto para alentar el éxodo.

## **Conclusión final del Capítulo**

La encuesta permanente de hogares (INDEC, 2020), proporciona las cifras para Posadas con un 36,2% entre pobreza e indigencia, siendo superada solo por Gran Buenos Aires, Concordia, Santiago del Estero, y Catamarca. Si bien la encuesta mide solo las capitales de provincia, este dato es indicativo para toda la provincia, por lo que Misiones está dentro de las provincias más pobres del país. Una de las causas de esta situación podría ser la casi nula presencia de la Administración en la gestión, que se trasluce en falta de competitividad, baja productividad y nula rentabilidad económica que lleva a que, por ejemplo, en las chacras de Misiones, sólo el 50% de los familiares del productor, trabajadores rurales permanentes, reciban un salario, en comparación del 90% del resto del país.

Situaciones como estas alienta el éxodo en busca de mejores oportunidades en la ciudad y que llevan a los cinturones de pobreza urbanos.

Que la situación no haya variado en los últimos 20 años podría ser consecuencia de varias cuestiones, y probablemente una importante sería la falla en la comunicación entre los actores. El Criticismo une sensibilidad, entendimiento y razón, reconociendo una delimitación de nuestra capacidad de conocer, y la investigación de los límites a los que no podemos pasar (Kant, año 2019).

Es necesario partir de conocimientos a posteriori, derivados de la experiencia y que pueden trasladarse a la realidad local, donde el hombre está inserto en la naturaleza y tiene capacidad racional para manejarla y/o modificarla, pero esto también está condicionado por el modelo cultural y social vigente en ese tipo de población.

La puesta en marcha de las Ferias Francas, con las alianzas que lo permitieron, volvió a poner en valor el trabajo del chacarero y es un aliciente para quedarse, pero todavía no es utilizado como herramienta de estado sino como un instrumento para hacer política.

#### **Artículo 2. Nota sitio web Misionesopina.com.ar. 18 de julio de 2017**

A través de un Proyecto de Comunicación, el diputado provincial Martín Sereno, del Bloque del Partido Agrario y Social, solicita al Ejecutivo Provincial que informe a través del Ministerio del Agro y la Producción y la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar, el destino de más de dos millones y medio de pesos que la Secretaría de Agricultura Familiar de la provincia, recauda por año, cobrándole un “derecho de mesa” a los productores de las Ferias Francas de la provincia. “En Posadas hay varias ferias francas y recibimos denuncias de que siguen pagando los 80 pesos por semana, lo que sería unos 48.000 pesos semanales, más de 2.500.000 pesos al año. Por ello presentamos este Proyecto para que el Poder Ejecutivo, específicamente la Secretaría de Agricultura Familiar, informe detalladamente cómo vienen funcionando las Ferias Francas, porque hay muchas familias misioneras abocadas a esta actividad, y tenemos denuncias de que ese dinero se estaría esfumando en manos de algunos dirigentes. No queremos acusar sin antes tener un informe oficial, por eso solicitamos los comprobantes del cobro de las mesas, como también los registros de los montos, cantidad de feriantes y balances. Las Ferias Francas son una opción laboral y productiva para los

agricultores de la provincia. A la falta de trabajo formal y de posibilidad de empleo, esta alternativa sirvió como ingreso económico para muchas familias. Es un método de comerciar producción de calidad y de generar ingresos, nosotros respaldamos esta práctica, y también reconocemos el acompañamiento que reciben por parte del Gobierno; pero sabiendo la crisis que atraviesa el sector y lo mal que la están pasando las familias, principalmente por las inclemencias del tiempo, y si además les cobran y hay denuncias de feriantes que desconocen quién recauda o a dónde va esa plata; nos gustaría saber a través de un informe oficial” (Misionesopina, 2017). El pedido de informes nunca fue contestado.

## **CAPÍTULO V**

# **LAS FERIAS FRANCAS EN MISIONES**

## **Programa Ferias Francas**

La primera Feria Franca se realizó en la ciudad de Oberá en 1995 por iniciativa de un grupo de productores agrícolas integrantes del Movimiento Agrario Misionero (MAM), gracias al programa Cambio Rural del INTA, y con el apoyo, entre otros, del municipio, la Iglesia Católica a través de la Pastoral Social y Cáritas, y la Red de Agricultura Orgánica de Misiones. El objetivo principal era comercializar su propia producción, eliminando la intermediación. y con ello llegar al mercado consumidor con productos frescos y a precios accesibles, aprovechando a su vez, el contacto directo con el cliente. En el año 1998 se creó la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF), que reúne a los miembros de las distintas ferias francas y actúa como representante de éstas ante instituciones públicas y privadas (Colman, 2009). Los puestos de venta ofrecen hortalizas cultivadas sin agroquímicos, carnes de animales criados naturalmente, embutidos, panificados caseros, frutas, dulces, harinas, arroz, yerba mate, té especias y artesanías. Actualmente las ferias francas funcionan en 55 de los 75 municipios, distribuidos en los 17 departamentos de la Provincia, con al menos 85 puntos de ventas, que atiende la demanda los días sábado o domingo (Secretaría Agricultura Familiar, 2020).

## **Marco legal de las Ferias Francas en Misiones**

El marco legal de las ferias francas, en la provincia de Misiones, se encuadra en la ley III Nro. 10 promulgada el 26 de junio de 2010, reglamentada en el año 2012, y que tiene como título Desarrollo, Promoción y Fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Contempla el marco regulatorio y la creación del Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Sus objetivos son, entre otros, la producción natural y agroecológica, la promoción y comercialización de los productos provenientes de las Ferias Francas de la Provincia, fortaleciendo una red provincial de organizaciones de productores feriantes, que comprenda la cadena desde la elaboración hasta la comercialización final en el Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. En otro párrafo, alienta al agregado de valor en la producción primaria (Digestojuridico, 2020).

Además, se debe contribuir al financiamiento de las actividades productivas en la Provincia, instrumentando programas tendientes a solventar los costos de producción; para alcanzar de modo sostenido en un corto plazo el

autoabastecimiento en la Provincia; fomentando el consumo interno y, asimismo, la exportación de los productos provenientes de las Ferias Francas; impulsando la investigación, producción y transferencia de tecnologías apropiadas al pequeño productor a fin de lograr mayor productividad y agregación de valor.

El Art. 18 de la ley establece un plazo de 120 días, a partir de la reglamentación, para el registro de productores, que hasta la fecha no se produjo y, por ende, no existe un registro formal de productores que además de brindar informaciones sobre uso del suelo, también serviría para reorientar la producción a segmentos hortícolas no atendidos o abastecidos por productos extrazona.

Según informaciones periodísticas, los productos que provienen de otras provincias todavía representan el 75% del ingreso al Mercado Concentrador de Misiones, lo que significa que aún hay buenas posibilidades de seguir realizando negocios. Esas mismas informaciones periodísticas señalan la existencia de una lista de espera de productores que quieren ingresar a alguna de las Ferias, por lo que evidentemente se está produciendo en exceso determinadas hortalizas, pero esta situación no se resolverá solo con la reglamentación de la ley ni con la creación del registro.

### **Las Ferias Francas de Misiones en datos y cifras**

Acceder a la base de datos de los feriantes en la provincia ha sido una tarea realmente complicada. La ley III – Nro. 10 de junio de 2010 crea el Marco Regulatorio de las Ferias Francas de Productores y la creación del Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. En su artículo 4, establece que la autoridad de aplicación es la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar, y dentro de sus funciones detalladas en el Artículo 5 es la de llevar el Registro Provincial de las Ferias Francas, realizando monitoreos en términos productivos, administrativos y de comercialización. El artículo 6 crea el Registro Provincial de Ferias Francas, donde deben inscribirse todas las Ferias Francas que funcionan en la Provincia, siendo la inscripción en el Registro, requisito obligatorio para percibir los beneficios, apoyo, asesoramiento y asistencia técnica que otorgue el Estado Provincial al sector.

Esta ley se reglamentó recién en el mes de Julio de 2012 mediante el decreto 871/2012, que establece, entre otras cuestiones, que se entenderá por producción natural, agroecológica y saludable la que se realice sin el uso de agroquímicos, además de categorizar a los feriantes en pequeños, medianos o grandes de

acuerdo a las normativas que dicte la Autoridad de Aplicación. El artículo 8 crea una Comisión Directiva como órgano encargado de dirigir, administrar y realizar todas las gestiones inherentes al funcionamiento de la asociación de feriantes ante la Autoridad de Aplicación y el Municipio donde se constituya. Según la Secretaría, el registro de ferias es de 65 en total, distribuidos en 51 municipios en 17 Departamentos, según el siguiente detalle:

**Cuadro 56: Ferias Francas ubicada al sur de la provincia de Misiones**

<b>FERIAS UBICADAS EN EL SUR DE MISIONES</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Feria Franca Apóstoles	Apóstoles
Feria Franca San José	Apóstoles
Feria Franca Azara	Apóstoles
Feria Franca Candelaria	Candelaria
Feria Franca Santa Ana	Candelaria
Mercado de la Economía Social Sustentable Bompland	Candelaria
Feria Franca Mártires	Candelaria
Mercado Concentrador Zonal de Posadas	Capital
Feria Franca Garupá	Capital
Feria Franca Villa Cabello	Capital
Feria Franca Villa Urquiza	Capital
Feria Franca Santa Rita Posadas	Capital
Feria Franca Itaembé Miní	Capital
Feria Franca Chacra 32-33	Capital
Feria Franca Miguel Lanús	Capital
Feria Franca Los Álamos	Capital
Feria Franca Barrio A-4	Capital
Feria Franca Club Guaraní	Capital
Feria Franca Club Racing	Capital
Feria Franca Partido Justicialista (PJ)	Capital
Feria Franca Itaembé Guazú	Capital
Feria Franca Puesto Consejo Deliberante Municipal	Capital
Feria Franca Jardín América	San Ignacio
Feria Franca San Ignacio	San Ignacio
Feria Franca Santo Pipó	San Ignacio
Feria Franca Gdor. Roca	San Ignacio

Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar

**Cuadro 57: Ferias Francas ubicada al norte de la provincia de Misiones**

<b>FERIAS UBICADAS EN EL NORTE DE MISIONES</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Feria Franca Eldorado	Eldorado
Feria Franca Colonia Delicia (Mado)	Eldorado
Feria Franca Colonia Victoria	Eldorado
Feria Franca Santiago de Liniers	Eldorado
Feria Franca 9 de Julio	Eldorado
Feria Franca Iguazú	Iguazú
Feria Franca Puerto Libertad	Iguazú
Feria Franca Wanda	Iguazú
Feria Franca Bernardo de Irigoyen	Manuel Belgrano
Feria Franca Dos Hermanas	Manuel Belgrano
Feria Franca San Antonio	Manuel Belgrano
Feria Franca Andresito	Manuel Belgrano
Feria Franca Montecarlo	Montecarlo
Feria Franca Puerto Piray	Montecarlo
Feria Franca San Pedro	San Pedro
Feria Franca Tobuna	San Pedro

Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar

**Cuadro 58: Ferias Francas ubicada en el centro de la provincia de Misiones**

<b>FERIAS UBICADAS EN EL CENTRO DE MISIONES</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Feria Franca Alicia Alta	25 de Mayo
Feria Franca Santa Rita	25 de Mayo
Feria Franca 25 de Mayo	25 de Mayo
Feria Franca Colonia Aurora	25 de Mayo
Feria Franca Dos de Mayo	Cainguas
Feria Franca Pueblo Illia	Cainguas
Feria Franca Campo Grande	Cainguas
Feria Franca Aristóbulo del Valle	Cainguas
Feria Franca Concepción de la Sierra	Concepción
Feria Franca San Vicente	Guaraní
Feria Franca El Soberbio	Guaraní
Feria Franca L. N. Alem	L.N. Alem
Feria Franca Oberá	Oberá
Feria Franca San Martín	Oberá
Feria Franca Campo Viera	Oberá
Feria Franca San Javier	San Javier
Mercado Concentrador Zonal de Puerto Rico	San Martín
Feria Franca Puerto Rico	San Martín
Feria Franca Garuhapé	San Martín
Feria Franca El Alcazar	San Martín
Feria Franca Capioví	San Martín
Mercado Municipal Ruiz de Montoya	San Martín
Parador 3 de Mayo	San Martín

Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar

En cuanto a la cantidad de Feriantes, se obtuvo información en la página de la Secretaría, que ha establecido la obligatoriedad de registro de cada feriante. Dicho registro cuenta con 423 productores inscriptos. Además, el Presidente de Ferias Francas de Posadas, don José Villasanti, me ha entregado un registro de los feriantes que atienden en los distintos puestos de la ciudad de Posadas y Gran Posadas. Ese registro cuenta con 324 inscriptos.

Conciliando ambas bases de datos, se llega a un total de 612 feriantes registrados en la provincia, un 53% de mujeres y un 47% de varones, no siendo ésta una información confiable, pues se desconoce la realidad de las demás ferias en el resto de la provincia. No obstante, la información obtenida permite concluir:

**Cuadro 59: productores feriantes registrados en la provincia de Misiones**

Feriantes inscriptos en Ferias Francas Posadas, pero no en la Secretaría de Agricultura Familiar	<b>189</b>
Feriantes inscriptos en Ferias Francas Posadas, y en la Secretaría de Agricultura Familiar	<b>135</b>
Feriantes inscriptos sólo en la Secretaría de Agricultura Familiar	<b>288</b>
<b>TOTAL DE FERIANTES REGISTRADOS</b>	<b>612</b>

Fuente: Ferias Francas Posadas y Secretaría de Agricultura Familiar

La Secretaría frecuentemente anuncia la entrega de subsidios en dinero y diversos elementos de trabajo a los productores inscriptos en el registro. El dato de 189 productores feriantes no registrados es preocupante, porque representa el 31% de esta base total de datos, pero un 47% de los feriantes de Posadas y Gran Posadas. Medios periodísticos hablan de más de mil productores vinculados sin registrarse; muchos de ellos actúan como proveedores de los habilitados para cada feria. Existe una lista de productores que quieren incorporarse como feriantes, y que, según el señor Villasanti, es de por lo menos 500 productores en espera para la ciudad de Posadas y alrededores. La base de datos permite conocer el destino de los feriantes. Con estos datos, se concluye que el 65% de los productores concentran sus ventas en Posadas y Gran Posadas.

**Cuadro 60: origen de los productores feriantes que venden en Posadas**

<b>FERIAS DE DESTINO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>en %</b>
GOBERNADOR ROCA / SANTO PIPO	6	0,98%
LEANDRO ALEM / SAN JAVIER	13	2,12%
APOSTOLES Y SAN JOSE	14	2,29%
JARDIN AMERICA / PUERTO RICO / EL ALCAZAR / MONTECARLO	18	2,94%
COLONIA AURORA / EL SOBERBIO / SANTA RITA	20	3,27%
OBERA / CAMPO GRANDE / CAMPO VIERA	20	3,27%
PUERTO LIBERTAD / WANDA / IGUAZU	31	5,07%
ANDRESITO / BERNARDO IRIGOYEN / DOS HERMANAS / SAN ANTONIO	39	6,37%
SAN VICENTE / ARISTOBULO DEL VALLE	52	8,50%
POSADAS Y GRAN POSADAS	399	65,20%
<b>TOTALES</b>	<b>612</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ferias Francas Posadas y Secretaría de Agricultura Familiar

**Cuadro 61: Ferias Francas habilitadas en Posadas**

<b>Nombre de la Feria</b>	<b>Ubicación</b>
Feria Franca Villa Urquiza	Centro ciudad
Feria Franca Club Guaraní	Centro ciudad
Feria Franca Club Racing	Centro ciudad
Feria Franca Partido Justicialista (PJ)	Centro ciudad
Feria Franca Puesto Consejo Deliberante Municipal	Centro ciudad
Mercado Concentrador Zonal de Posadas	Periferia ciudad
Feria Franca Villa Cabello	Periferia ciudad
Feria Franca Santa Rita Posadas	Periferia ciudad
Feria Franca Chacra 32-33	Periferia ciudad
Feria Franca Garupá	Gran Posadas
Feria Franca Itaembé Miní	Gran Posadas
Feria Franca Miguel Lanús	Gran Posadas
Feria Franca Los Álamos	Gran Posadas
Feria Franca Barrio A-4	Gran Posadas
Feria Franca Itaembé Guazú	Gran Posadas

Fuente: Secretaría de Agricultura Familiar

El 90% de los 399 feriantes se trasladan como máximo 100 kilómetros para llegar a su feria de destino.

**Cuadro 62: distancia promedio recorrida por los productores feriantes de Posadas**

Ciudad - Pueblo	Departamento	Distancia a Posadas en kms	Cantidad Productores
Posadas - Nemesio Parma	CAPITAL	20	54
Garupa	CAPITAL	20	16
Candelaria	CANDELARIA	25	19
Santa Ana	CANDELARIA	50	2
Olegario Victor Andrade	LEANDRO N. ALEM	60	85
San Ignacio	SAN IGNACIO	60	1
Cerro Azul	LEANDRO N. ALEM	65	40
Bompland	CANDELARIA	65	4
Gobernador Roca	SAN IGNACIO	70	102
Apóstoles	APOSTOLES	70	6
Almafuerte	LEANDRO N. ALEM	75	5
Santo Pipo	SAN IGNACIO	80	12
Leandro N. Alem	LEANDRO N. ALEM	85	5
Oberá	OBERA	100	4
Jardín América	SAN IGNACIO	100	2
Los Helechos	OBERA	110	1
Campo Viera	OBERA	120	3
Ameghino	SAN JAVIER	120	2
Panambí	OBERA	140	8
El Soberbio	GUARANÍ	220	28

Fuente: Ferias Francas Posadas y Secretaría de Agricultura Familiar

En cuanto a los productos comercializados en las ferias de Posadas y Gran Posadas, el 92% de la oferta se encuentra en hortalizas, cerdo, pollo, derivados de la leche (queso y ricota), y panificados.

**Cuadro 63: Productos comercializados en las Ferias Francas de Posadas**

Productos ofrecidos	Cantidad de puestos
SOLO HORTALIZAS	216
HORTALIZAS Y OTROS	47
HORTALIZAS Y FRUTAS	40
CERDO Y DERIVADOS DE LA LECHE	21
PANIFICADOS	12
CERDO Y CHACINADOS	11
PANIFICADOS Y OTROS	11
CARNICOS (cerdo y pollo)	9
DERIVADOS DE LA LECHE	7
MIEL Y DERIVADOS	7
ARTESANÍAS	6
PLANTAS, FLORES Y PLANTAS MEDICINALES	6
DULCES Y CONSERVAS	3
CARBÓN Y LEÑA	2
PECES Y OTROS	1

Fuente: Ferias Francas Posadas y Secretaría de Agricultura Familiar

La base de datos entregada por el Presidente de Ferias Francas Posadas permite acceder a la edad de los productores feriantes. El 73% tiene menos de 60 años de edad.

**Cuadro 64: Rango de edad de los productores feriantes de Posadas**

<b>Rango de edad</b>	<b>%</b>
Hasta 35 años	15,14%
Más de 35 años y hasta 40 años	10,92%
Más de 40 años y hasta 45 años	8,10%
Más de 45 años y hasta 50 años	15,14%
Más de 50 años y hasta 55 años	12,68%
Más de 55 años y hasta 60 años	11,62%
Más de 60 años y hasta 65 años	9,86%
Más de 65 años	16,55%

Fuente: Ferias Francas Posadas

### **Conclusiones sobre las Ferias Francas en Misiones**

Una iniciativa del INTA y el empuje de un movimiento social (MAM) en el año 1995 originaron la primera Feria Franca en la ciudad de Oberá. Lo que comenzó débilmente, gracias al apoyo de municipios y otras organizaciones no gubernamentales, se fue afianzando como una alternativa válida para la generación de recursos financieros para los pequeños productores, fruto de la comercialización directa a precios accesibles y de su propia producción.

En el año 1998, se creó la Asociación Provincial de Ferias Francas (APFF), que reúne a los miembros de las distintas ferias francas. Este modelo se multiplica recién en el año 2005 y es considerado vital para el desarrollo rural en el año 2010 cuando se aprueba la ley de ferias francas, que recién es promulgada en el año 2012.

El discurso político habla de lograr la soberanía alimentaria, pero, siempre desde el punto de vista social, con la mirada al colono (necesaria) y sin considerar el desarrollo económico (sustentabilidad).

La dificultad en el acceso de los datos podría ser considerado como la cooptación de la política a fin de controlar dicho espacio.

En cuanto a la participación del Estado en las Ferias Francas, resalta el desconocimiento sobre el destino de los recursos destinados a la promoción y

afianzamiento del programa y que supuestamente beneficiaría a productores inscriptos dentro del sistema de la Secretaría de Agricultura Familiar.

El dato de que el 47% de los feriantes de Posadas no están inscriptos es preocupante. Además, debemos considerar que detrás de estos feriantes hay muchas familias que ayudan a proveer los productos ofrecidos.

El 53,37% de las Explotaciones Agropecuarias se concentran en solo el 10,19% del total del uso del suelo. Es en este tipo de explotaciones donde se realizan la mayoría del 2,33% del total de cultivos de Misiones, y se aglutina una buena cantidad de personas. El interés del Estado en los minifundistas es política, como una forma de frenar el éxodo rural, resultando un paliativo menor que se circunscribe en la atención de grupos sociales pequeños, acciones locales puntuales y sin estrategias integradoras, orientadas al desarrollo integral.

### **Encuesta a productores feriantes de Posadas**

El Censo Nacional Agropecuario 2018 presentó algunos guarismos considerados relevantes para definir el grado de importancia de la Administración como ciencia, técnica, y arte, en la operatividad cotidiana de los agricultores de todo el país. Para verificar si esos datos son compatibles con la realidad de los pequeños productores de la provincia de Misiones, se elaboró una pequeña encuesta que se realizó a los productores que comercian en las ferias de Posadas y Gran Posadas.

Esta tesis utilizó el método de muestreo probabilístico, en donde en una selección aleatoria toda la población objetivo tengan la misma posibilidad de ser elegido. Se centra en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de manera personalizada, mediante entrevistas e interacciones directas a partir de un cuestionario realizado a tal fin, y que contiene preguntas abiertas y cerradas, todas adecuadas a la realidad de lo definido como población de interés: el productor en establecimientos agropecuarios de hasta 25 hectáreas, en la provincia de Misiones. Las entrevistas se desarrollaron en el puesto de venta de los productores, elegidos al azar, dentro de la Feria Franca, sin una concertación previa, y el fin es validar los datos del Censo Nacional Agropecuario 2018 para la provincia de Misiones.

No obstante, el carácter de contrastación de datos, se definió el tamaño de la muestra tomando como población total a los 1500 feriantes, y consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se usó la fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas y que se detalla en Anexo.

La ecuación dio como resultado de  $n = 33,79$  por lo que se realizaron en total 40 encuestas. Los productores respondieron 13 preguntas, algunas cerradas, pero en la mayoría, permitieron al encuestado expresarse sobre el tema. Sólo la última pregunta abordó el grado de aceptación del dictado de la materia Administración en el Ciclo Secundario.

Los datos obtenidos pueden ser considerados muy satisfactorios, y se diferencian con los valores del CNA que considera a todos los productores agrícolas, mientras que este trabajo de campo se limita a los que poseen hasta 25 hectáreas de tierra. Las entrevistas se desarrollaron en el puesto de venta de los productores, elegidos al azar, dentro de la Feria Franca, sin una concertación previa.

Para realizar las entrevistas, me dirigí a la Feria a las 06:00 de la mañana, ya que los mismos arriban al lugar entre las 05:00 y 05:30. Una vez armado el puesto de venta, toman mate mientras esperan la venida de los clientes. Siempre, y todos ellos, han tenido una respuesta amable y precisa ante mi requerimiento de entrevistarlos para mi tesis de doctorado. Esto dio lugar a un diálogo fluido, informal y me ha permitido abordar todas las cuestiones de manera directa, sin ningún tipo de limitaciones, ante la comodidad del entrevistado, al saber que no intervenía el partidismo ni la política.

Es así como me enteré del empadronamiento en una página web donde curiosamente varios de los productores no estaban registrados, pese a que son feriantes desde el inicio del Programa. Tampoco tuvieron ningún reparo al manifestar la falta de apoyo concreto de las distintas entidades gubernamentales. El formulario diseñado para la encuesta, permitió que al cabo de la pregunta 6 las respuestas comenzaron a ser similares.

Destaco que las preguntas de la 1 a la número 5 se refieren a cuestiones específicas a cada productor. Al cabo de la décima encuesta realizada, me percate que las respuestas eran similares, por lo que el resultado final de las 40 encuestas realizadas no ha sido sorprendente, pues la tendencia no iba a variar significativamente. A continuación, se resumen los resultados.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Cuadro 65: A la pregunta 1: Dónde está ubicada la chacra: Localidad y Departamento**

Localidad	Departamento	Cant
Gobernador Roca	San Ignacio	13
Olegario Víctor Andrade	Leandro N. Alem	11
El Soberbio	Guaraní	3
Cerro Azul	Leandro N. Alem	6
Posadas - Nemesio Parma	Capital	6
Candelaria	Candelaria	1
<b>Total</b>		<b>40</b>

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

**Cuadro 66: A la pregunta 2: Extensión de la propiedad en hectáreas**

hectáreas	cantidad	%
5 hectáreas	5	12,50%
10 hectáreas	5	12,50%
20 hectáreas	7	17,50%
25 hectáreas	23	57,50%

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

La mayoría cuenta con extensiones de 25 hectáreas, lo que no implica su utilización total. En la zona de Posadas y Candelaria, con 5 hectáreas ya arman una unidad productiva.

**Cuadro 67: A la pregunta 3: Estudios del productor responsable de la chacra**

nivel de estudios	cantidad	%
Primario incompleto	5	12,50%
Primario completo	19	47,50%
Secundario incompleto	9	22,50%
Secundario completo	5	12,50%
Terciario incompleto	1	2,50%
Universitario incompleto	1	2,50%

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

Si se suma primario incompleto, más primario completo, más secundario incompleto, el porcentaje es el 82,5%. El CNA 2018, para la provincia de Misiones informa un 74,4% para el nivel primario, y un 18,6% para el secundario, contra un 55% y 18% a nivel país respectivamente.

**Cuadro 68: A la pregunta 4: además del productor, cuántas personas trabajan en la chacra**

<b>tipo grupo familiar</b>	<b>personas</b>	<b>%</b>
productor y 1 persona	11	27,50%
productor y 2 personas	17	42,50%
productor y 3 personas	10	25,00%
productor y 4 personas	2	5,00%

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

En el 70% de los casos trabajan en el emprendimiento dos o tres personas en total. Generalmente es el productor y su cónyuge con uno de los hijos. También manifiestan la colaboración de los hijos menores (12 a 15 años) que tienen algún compromiso fuera del tiempo que le dedican a la escuela; como ser: alimentar las aves de corral y cerdos, o traer agua desde la vertiente o arroyo en algunos casos. Culturalmente no es visto como trabajo infantil sino como generación de responsabilidades.

**Cuadro 69: A la pregunta 5: Hectáreas utilizadas para la producción con fines comerciales**

<b>cantidad de hectáreas</b>	<b>EAPs</b>	<b>%</b>
1 hectárea	2	5,00%
2 hectáreas	4	10,00%
3 hectáreas	5	12,50%
4 hectáreas	9	22,50%
5 hectáreas	20	50,00%

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

La mayoría utiliza un promedio de cinco hectáreas. Los que utilizan dos hectáreas se dedican a la cría de pollos y cerdos. A mayor cantidad de hectáreas, más diversificación productiva. El resto de las hectáreas, no utilizadas con fines comerciales, son ocupadas por viviendas, galpones, potreros, montes, caminos internos, y pastura en general.

**Cuadro 70: A la pregunta 6: Cuales son la producción principal y secundaria**

Producción	Primaria	%	Secundaria	%
Hortalizas	30	75,00%	4	10,00%
Cerdo (carne y chacinados)	3	7,50%	5	12,50%
Pollo	2	5,00%	6	15,00%
Cerdo y pollo	4	10,00%	3	7,50%
Lacteos y derivados (queso, ricota, crema)	1	2,50%	7	17,50%
Panificados	0	0,00%	5	12,50%
Otros (dulces, encurtidos, miel, etc.)	0	0,00%	2	5,00%
Productos de granja para autoconsumo	0	0,00%	8	20,00%

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

El 75% de los encuestados tienen como actividad principal el cultivo de hortalizas en general. Todos ellos afirman que el verdeo (cebollita y perejil) se cultiva siempre, y lo llaman el “dinerito seguro”, por precio y consumo, a los que se suma en la mayor parte del año la lechuga y el repollo. Los productos más pedidos en las ferias actualmente son la rúcula, la espinaca y los morrones, que requieren un cuidado más estricto por lo que su precio es más alto. También se vende bien la mandioca, el zapallo, zapallito, el calabacín, la acelga y los tomates. Muchos de los productos mencionados tienen temporadas estacionales.

Los que se dedican a cárnicos, en su conjunto alcanzan el 22,5%. La producción de cerdo es ventajosa si además de la carne se elaboran chacinados y embutidos que son fácilmente vendidos. Lo que más salida tienen son los chorizos y los embutidos ahumados. Los productores de pollo, agregan a la venta el huevo casero.

Hay productores que tienen vacas lecheras que les permite producir en cantidades aceptables queso, ricota, y crema. Generalmente son ofrecidos de manera conjunta con panificados, mermeladas y dulces caseros.

Un 20% de los encuestados destina el resto de la producción para autoconsumo y consideran que con lo comercializado en las Ferias Francas es suficiente para sostener el negocio. No obstante, el 80% restante realiza otra actividad para complementar la principal, donde se destacan la cría de pollos, cerdos derivados de la lecha y panificados.

El 80% de los feriantes traen productos de chacras vecinas, sean familiares o no. Generalmente las pagan entre un 50 y un 70% del valor de venta.

El promedio de productores relacionados con el feriante es de dos. Hay un 20% que comercializa sólo sus productos porque tienen volumen suficiente para atender la demanda.

**La pregunta 7 es una pregunta múltiple y pone en manifiesto la gestión y administración del Emprendimiento. Responden:**

**a. A la pregunta: ¿cómo decide lo que va a producir?**

El 100% respondió que depende del tipo de suelo y del clima de la zona. El verdeo, con más o menos cuidados siempre crece. Para los demás cultivos tienden a repetir lo de años anteriores, pero experimentan con algunos nuevos para ver resultados, como por ejemplo berenjenas, cebolla de cabeza morada, etc. y en la mayoría de los casos obtienen buenos resultados. No realizan comparativos con otras zonas en cuanto a rindes por m<sup>2</sup>, sino que simplemente cosechan y lo ponen a la venta a los precios sugeridos.

**b. A la pregunta: cómo organiza las tareas, generalmente a qué hora comienza y termina, cuantas horas promedio trabaja por día, cuántos días a la semana, y qué día descansa.**

El 100% respondió que se empieza muy temprano. En el verano ya a las cinco de la mañana se está en la chacra, puesto que a las 11 el calor comienza a apretar. En invierno, el horario se traslada a las 7 u 8 de la mañana, y se culmina la tarea a las 12. No todos los días es el mismo horario, sino que depende del clima y de la estación para realizar las distintas tareas. A saber: preparar la tierra, plantar, mantener el sembradío, combatir las plagas, eliminar los yuyos, etc.). Se trabaja todos los días, aunque el sábado o domingo es solo para atender a los animales. Hay feriantes que vienen a Posadas los domingos, por lo que generalmente su descanso se traslada al lunes.

**c. A la pregunta: asigna tareas y responsabilidades a otras personas, ¿cuáles?**

La vida en las chacras es similar para todos los colonos, por lo que se redondea las distintas respuestas obtenidas. Hay muchas tareas y, por lo tanto, es necesaria una división del trabajo. Generalmente es la mujer la encargada de labores domésticas o tareas más livianas, y el varón el de las tareas que exigen un mayor esfuerzo. Los

hijos menores también tienen asignada alguna tarea a fin de generar responsabilidades desde pequeños. Una frase muy escuchada fue: la vida es un esfuerzo constante y hay que enseñar eso a nuestros hijos. Nada es gratis.

**d. A la pregunta: controla lo que hace y lo que hizo, ¿cómo?**

Las respuestas también son coincidentes en este aspecto. En la chacra (en el campo en general), siempre hay control. Desde las fases de la luna para plantado, poda y cosecha, pronósticos del clima, el aspecto del suelo (muy húmedo o muy seco), control de malezas y plagas, control de calidad y selección en la cosecha, y un control a mano alzada de los rindes de los distintos productos (en términos de cajones, baldes, o bolsas ponchadas).

**e. A la pregunta: ¿lleva registros contables?**

El 100% respondió que no. Solo 4 tienen el servicio de un contador que les realizan trámites referidos al monotributo, y a muy bajo costo en honorarios. El resto son monotributistas sociales que se limitan a pagar su aporte mensual, y lo hacen por el uso de la obra social.

**f. A la pregunta: ¿lleva registros de producción?**

Solo cinco de los cuarenta lleva un registro detallado de la producción que trae para la venta a las ferias, pero no del total producido. De ellos, solo dos comparan cifras con anotaciones anteriores y lo hacen para evaluar el tipo de abono, régimen de lluvias o regado, control de plagas, etc. El resto hace un balance semanal a la carga para el viaje, pero sin ningún fin estadístico sino al efecto de estimar la posible recaudación por las ventas que pueda realizar.

**g. A la pregunta: ¿utiliza bancos o financieras?**

De los 40, 39 tienen habilitada una Caja de Ahorro, ya que reciben Asignaciones Universales o Jubilaciones. No utilizan el resto de los servicios bancarios y no les atrae operar con tarjetas de crédito. La mayoría está preparada para habilitar la cobranza en las ferias vía posnet, con un servicio a bajo costo, ofrecido por el banco.

**h. A la pregunta: ¿utiliza computadoras?**

De los 40, solo uno utiliza computadora, pero no con un uso intensivo, También hay colonos cuyos hijos tienen las notebooks entregadas por el plan Conectar Igualdad, pero son sólo para uso escolar. 30 de los encuestados no tienen ningún tipo de computadora.

**i. A la pregunta: ¿realiza cálculos económicos/financieros?**

Esta pregunta tiene variadas respuestas. La primera respuesta es que no hacen ningún tipo de cálculo económico financiero, sino que se limitan a recaudar y pagar sus cuentas, las cuales son limitadas porque el grueso del consumo familiar lo obtienen de la misma chacra. Generalmente hacen una reserva de dinero para combustible, medicamento, alimentos, vestimenta y otros, en ese orden. Todos son conscientes de que siempre necesitan una suma de dinero disponible. Si eventualmente ese fondo se agota, acuden a las autoridades de la Feria Franca, quienes le otorgan un préstamo de hasta \$ 10.000 que debe ser devuelto generalmente en cuotas semanales, con interés.

**j. A la pregunta: ¿utiliza internet?**

El 100% no utiliza internet. Si eventualmente están interesados en algún tema en especial, solicitan la ayuda de los niños que tienen las notebooks de conectar igualdad. El 100% tiene celulares y utilizan el WhatsApp para sus comunicaciones.

**k. A la pregunta: ¿cómo calcula sus costos?**

Solo el 10% realiza un cálculo de costos que contemplan sólo los costos directos erogados. Es decir, insumos, semillas, abonos, la mano de obra a algún tercero, etc. Por ejemplo, en la cría de pollos, toman el costo de los pollitos, más el costo de las vacunas, más el costo del alimento balanceado hasta el momento de su faena. Lo mismo cuando plantan, contemplan el costo de la semilla y del abono orgánico cuando lo compran, y eventualmente alguna mano de obra de terceros.

**l. A la pregunta: ¿cómo lleva el registro de sus ingresos?**

El 80% lleva un registro anotado en un cuaderno de lo recaudado en la venta, menos los gastos directos de ese día, como ser combustible y otros gastos. El otro 20% no lleva ningún registro.

**m. A la pregunta: ¿es rentable lo que hace? ¿cómo lo sabe?**

El 100% afirma que, si deben incluir dentro del costo su mano de obra o la de sus familiares, el negocio no es rentable, pero lo que les interesa en realidad es contar con el dinero suficiente para pagar sus cuentas y comprar aquello que realmente necesitan. Todos ellos tienen una percepción distinta del gasto, no se dejan influir por tendencias, modas o marcas.

**A la pregunta 8: ¿tiene asesoramiento de profesionales particulares, quiénes?**

El 100% responde no contar con ningún tipo de asesoramiento profesional particular. Cuando lo consideran necesario tratan de acudir a algún profesional del INTA o del gobierno para preguntas puntuales y deben averiguar cuál es la mejor alternativa para hacerlo.

**A la pregunta 9:** leer la respuesta anterior.

**A la pregunta 10: tiene asesoramiento y/o apoyo externo del:**

- a. INTA: el 90% responde no haber recibido ningún tipo de asesoramiento y/o ayuda de este organismo. El 10% restante responde haber recibido visitas de ingenieros a la chacra para interiorizarse de lo que producen, y dejando algún tipo de consejo o actividad, pero no de forma habitual y/o programada.
- b. Ministerio de Asuntos Agrarios: el 100% responde no haber recibido ningún tipo de asesoramiento y/o ayuda de este organismo. Hay un 30% que cree que las Ferias Francas dependen de este Ministerio.
- c. IFAI: el 100% responde no haber recibido ningún tipo de asesoramiento y/o ayuda de este organismo.
- d. Secretaría de Agricultura Familiar: el 60% responde no haber recibido ningún tipo de asesoramiento y/o ayuda de este organismo. El restante 40% responde haber recibido programas de capacitación impulsadas por la Secretaría y siempre relacionadas con las Ferias Francas. Sí saben que a veces se distribuyen subsidios e insumos (especialmente cubre huertas) pero no han recibido nada. El 70% sabe que de esta Secretaría depende el funcionamiento de las Ferias Francas y que las mismas tiene un presidente que actúa como intermediario. A esta persona acuden cuando necesitan algún tipo de ayuda económica, que consiste en préstamos de hasta \$ 10.000 que debe ser devuelto en cuotas semanales. Para esta suma, se devuelve \$ 1.000 por semana durante once semanas, lo que implica una tasa del 10% directo.

**A la pregunta 11: qué tipo de asesoramiento y/o ayuda recibe:**

- a. Subsidios: el 100% afirma no haber recibido ningún subsidio.
- b. Cursos: el 40% afirma haber recibido cursos, en especial el de manipulación de alimentos, y un 20% sobre el uso de determinados herbicidas orgánicos.

c. Elementos para la producción: el 100% afirma no haber recibido ningún elemento.

d. Otros: el 40% afirma no haber recibido ningún otro tipo de asesoramiento y/o ayuda, mientras que el 60% restante resalta el apoyo de la Municipalidad poniendo a disposición camiones y choferes para el traslado. Los feriantes deben pagar el combustible y a veces el jornal del chofer.

**A la pregunta 12: Está satisfecho con el apoyo brindado por estos organismos, en una escala del 1 al 10, siendo 1 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho.**

El 25% calificó con un 2, el 25% con un 3, un 30% con un 4, y el resto con un 5. A su vez manifiestan que siempre han escuchado a todos los funcionarios de esos organismos, que todos tienen interesantes propuestas, pero que éstas nunca se llevan a cabo en su totalidad.

**A la pregunta 13: ¿estaría de acuerdo que se enseñe Administración en las Escuelas Rurales de la provincia de Misiones?**

El 100% responde que sí. Un 90% agrega que dicha enseñanza podría mejorar la actividad en las chacras y que eso podría ser un incentivo para que los jóvenes no tengan que irse en busca de un futuro mejor.

### **Conclusiones sobre el estudio de campo**

La encuesta permanente de hogares (INDEC, 2020) proporciona las cifras, para Posadas, con un 36,2% entre pobreza e indigencia, siendo superada solo por Gran Buenos Aires, Concordia, Santiago del Estero, y Catamarca. Si bien la encuesta mide solo las capitales de provincia, este dato es indicativo para toda la provincia, por lo que Misiones está dentro de las provincias más pobres del país. El INDEC dio a conocer estas cifras para el año 2020

**Cuadro 71: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NOA. Segundo semestre 2019**

REGION NOA	POBREZA		INDIGENCIA	
Provincia	hogares	personas	hogares	personas
La Rioja	27,20	38,00	2,30	3,20
Jujuy	28,20	37,80	4,30	5,70
Tucumán	27,90	37,30	4,70	6,80
Catamarca	30,40	39,60	6,40	7,60
Salta	34,50	45,50	6,00	7,90
Santiago del Estero	34,50	45,20	4,00	4,80

Fuente: INDEC Informes técnico / Vol. 4, n° 59 – año 2020

**Cuadro 72: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NEA. Segundo semestre 2019**

REGION NEA	POBREZA		INDIGENCIA	
Provincia	hogares	personas	hogares	personas
Corrientes	27,60	37,90	3,90	6,80
Formosa	31,20	41,60	4,40	5,80
Chaco	36,20	46,90	11,90	15,90
Misiones	30,90	41,30	5,30	8,60

Fuente: INDEC Informes técnico / Vol. 4, n° 59 – año 2020

Tomando en cuenta las explotaciones, objeto de esta investigación, hasta 25 hectáreas, que son 12.410 establecimientos, del estudio de campo surge que hay un grupo de por lo menos 1500 pequeños productores (feriantes) que encontraron una alternativa válida de subsistencia y generación de negocios en sus emprendimientos.

Las oportunidades de abastecer un mercado urbano con productos locales existen, y a pesar de la falta de datos, todavía hay una amplia gama de productos frutihortícolas o de producción agropecuaria, en pequeña escala, que proviene de otras provincias. Pero las limitantes son muchas.

Como datos positivos, el 82% de la población residente está dentro del rango Económicamente Activa, el 87% de los productores y sus familiares trabajan en las EAPs, y el 81% de los productores dependen exclusivamente del ingreso de sus actividades, por lo que reciben un ingreso que les permite continuar en sus establecimientos.

El 60% tiene educación primaria, el 22% secundario incompleto. El 70% trabajan en el emprendimiento junto a una o dos personas, generalmente el cónyuge y/o uno de los hijos.

El 75% de los encuestados tienen como actividad principal el cultivo de hortalizas en general, y los que se dedican a cárnicos, en su conjunto alcanzan el 22,5%. Hay un 80% que realiza otra actividad para complementar la principal, y el 80% de los feriantes traen productos de chacras vecinas, sean familiares o no.

En la chacra hay muchas tareas, y las mismas se dividen entre todos los integrantes de la familia. El 100% cultiva según usos y costumbres del lugar y no realizan comparativos con otras zonas en cuanto a rindes por m<sup>2</sup>, sino que simplemente cosechan y lo ponen a la venta a los precios sugeridos. La función de Control se aplica en otras cuestiones inherentes a la producción. El 100% comienza a trabajar a la madrugada y se trabaja todos los días, aunque el sábado o domingo es solo para atender a los animales. Hay feriantes que vienen a Posadas los domingos, por lo que generalmente su descanso se traslada al lunes.

El 100% no lleva registros contables, solo un 12% lleva un registro detallado de la producción que trae para la venta a las ferias, pero no del total producido. El 98% tienen habilitada una Caja de Ahorro, pero no utilizan el resto de los servicios bancarios. El 100% no utiliza computadora en su modelo de gestión, el 100% no realiza cálculos económicos/financieros, pero generalmente hacen una reserva dineraria para contingencias. El 100% no utiliza internet, y el 90% no calcula ningún tipo de costos. El 80% lleva un registro de ingresos y egresos del día, y el otro 20% no lleva ningún registro. El 100% es consciente de que si incluyen el costo de su mano de obra o la de sus familiares, el negocio no es rentable. El 100% no tiene ningún tipo de asesoramiento profesional particular.

En cuanto a la ayuda y el asesoramiento, el 90% no recibió nada del INTA, el 100% nada del Ministerio de Asuntos Agrarios y del IFAI, y el 60% de la Secretaría de Agricultura Familiar. El 100% afirma no haber recibido ningún tipo de subsidio, el 40% afirma haber recibido cursos, y el 60% restante resalta el apoyo de las municipalidades. Con respecto a la ayuda de los distintos organismos, en una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho, la nota promedio resultó 3,45.

## **Conclusión final del Capítulo**

Las Ferias Francas pueden ser el medio de desarrollo de estos grupos, que desde el punto de vista de esta investigación, probablemente no tengan una formación adecuada para ser administradores de unidades de negocios rentables.

El 100% está de acuerdo con la enseñanza de la Administración en las escuelas rurales, y el 90% agrega que dicha enseñanza podría mejorar la actividad en las chacras y que esa acción podría ser un incentivo para que los jóvenes no tengan que irse en busca de un mejor futuro.

## **Artículos periodísticos**

### **Artículo 3: Noticias sitio web de la Secretaria de Agricultura Familiar. 16 de junio de 2020**

Agricultura familiar entregó 440 pollitos camperos en Capioví.

En un trabajo articulado que llevan adelante el Ministerio de Agricultura Familiar y la Municipalidad de Capioví, en la jornada del viernes 12 de junio, se hizo entrega de pollitos camperos en el municipio. En una primera etapa fueron 8 las familias beneficiadas de la zona periurbana y rural de dicho municipio que tienen experiencia en el rubro avícola. Estas entregas vienen a fortalecer el trabajo de los productores en estos tiempos de pandemia. Por otra parte, otro lote de pollitos se encuentra en unidad de cría hasta que alcancen el mes de edad, y serán llevados a las aldeas Mbya Guaraní El Pocito y Tekoa Mini para el autoconsumo de las familias. Cabe destacar que, por cada 10 aves, se hizo entrega de 1 bolsa de alimento tipo “iniciador” a los beneficiarios, de esta manera se permite asegurar el correcto desarrollo de los animales hasta que alcancen el mes de edad. Estas aves tienen doble propósito, pueden faenarse a los 80 -90 días con pesos cercanos a los 3kg o en el caso de las hembras, pueden criarse hasta los 6 meses de edad y destinarlas a la producción de huevos (Familiar A. , 2020).

### **Artículo 4: Noticias sitio web de la Secretaria de Agricultura Familiar. 10 de junio de 2020**

Entregan alcohol desinfectante a feriantes

Agricultura Familiar intensificó la distribución de alcohol diluido a los feriantes de las ferias de Santa Rita e Itaembé Miní, como parte de las acciones iniciadas desde el Gobierno para combatir el coronavirus. El alcohol fue recibido en donación por parte del ministerio de Industria y en los próximos días se continuará con las

entregas en las ferias que están en la capital provincial y las ferias francas que están otras localidades. El producto se compone de aproximadamente 400 litros de alcohol diluido a 70 grados con agua destilada, lo que posibilita las óptimas condiciones para su uso como desinfectante y antiséptico (Familiar A., 2020).

**Artículo 5: Noticias sitio web de la Secretaria de Agricultura Familiar. 20 de mayo de 2020**

Planificación para el desarrollo de la producción junto a organizaciones sociales: Las carteras de Agricultura Familiar, Agro y Producción e IFAI continúan desarrollando un trabajo de planificación junto a organizaciones sociales y otros actores de la ruralidad con el objetivo de fortalecer la producción primaria, promoviendo el agregado de valor en origen e instancias para la comercialización. En este sentido, Marta Ferreira, ministra de Agricultura Familiar; Sebastián Oriozabala, ministro del Agro y la Producción y Marcelo Rodríguez, presidente del IFAI, mantuvieron una reunión de trabajo en Puerto Piray junto a delegados y representantes de las organizaciones de base de diferentes localidades que integran la Unión de Trabajadores de la Tierra (UTT). El titular del IFAI, Marcelo Rodríguez, expresó que “el trabajo articulado en territorio es fundamental para conocer la realidad de las organizaciones sociales y de las cooperativas que producen alimentos”. Por otra parte, desde Agricultura Familiar, Marta Ferreira puso de relieve “la importancia de las organizaciones sociales en la producción de alimentos con prácticas agroecológicas desde hace muchos años, generando excedentes para su comercialización”. En tanto, el ministro del Agro, Sebastián Oriozabala, destacó “el trabajo articulado entre instituciones junto a las organizaciones sociales que cumplen un rol fundamental para la promoción del arraigo y el desarrollo de la ruralidad”. De esta forma, los representantes del Estado provincial diagramaron un plan de trabajo que comenzará a ejecutarse la semana próxima para poder proyectar inversiones, realizar acompañamiento técnico y contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la UTT con énfasis en mejorar la producción primaria, el agregado de valor y la comercialización. Desde los Ministerios del Agro y la Producción y Agricultura Familiar se propuso la asistencia técnica para asistir a los procesos productivos incrementando volumen y escala mediante innovaciones técnicas, organizacionales y la incorporación de nuevos cultivos. A su vez, el fortalecimiento de la producción de hortalizas en el ámbito de algunas de estas organizaciones permitió trascender el autoabastecimiento para

ingresar en una instancia de venta de excedentes. Así, se establecieron como objetivos ampliar la producción vinculada a la comercialización y desde el IFAI se proyecta la apertura de un puesto para uso colectivo en el Mercado Concentrador de Eldorado (Familiar A., 2020).

**Artículo 6: Noticias sitio web barricadatv.com. 09 de junio de 2020**

Misiones: productores rurales rechazan el convenio de la provincia con Syngenta. La Secretaría de Agricultura Familiar de Misiones anunció la semana pasada un acuerdo con la multinacional para trabajar en conjunto en la producción de alimentos y en el “cuidado del medio ambiente”. Las organizaciones sociales repudian el hecho: “no necesitamos que una empresa asesina y fabricante de agro tóxicos nos done semillas para armar nuestras huertas”. Según informa el MTE Rural (Movimiento de Trabajadores Excluidos) Syngenta donará semillas de tomate, pimientos, espinaca, y otras variedades para promover las huertas familiares. Además, el acuerdo prevé entrenamientos y capacitaciones a pequeños productores en el uso seguro de insumos agrícolas. A raíz de esto las organizaciones se movilizaron esta mañana en la Ruta Nacional 12: “Si algún vecino o alguna empresa empieza a usar agrotóxicos cerca de nuestra chacra nuestra plantación va a ser en vano” afirmó Eduardo Vázquez, integrante del MTE Rural de Misiones, para Barricada TV. Marta Ferreira, encargada de la secretaría, dio declaraciones en el día de ayer y deslizó que el acuerdo podría quedar sin efecto (Barricadatv, 2020).

### **Frases famosas sobre Agricultura**

La agricultura, para un hombre honorable y de alto espíritu, es la mejor de todas las ocupaciones y artes por medio de las cuales un hombre puede procurarse el sustento. (Jenofonte)

El verdadero agricultor procurará aprovechar su parcela, no explotarla. (John Seymour)

La alimentación y la agricultura son el frente y la espalda de un mismo cuerpo. (Masanobu Fukuoka)

### **Frases famosas sobre Educación**

La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar al mundo. (Nelson Mandela)

La educación es nuestro pasaporte para el futuro, porque el mañana pertenece a la gente que se prepara para el hoy. (Malcom X)

La filosofía del aula en una generación será la filosofía del gobierno en la siguiente. (Abraham Lincoln)

El analfabeto del futuro no será la persona que no pueda leer, sino la persona que no sepa cómo aprender. (Alvin Toffler)

Solo los educados son libres. (Epíteto)

La sabiduría no viene de la edad, sino de la educación y del aprendizaje. (Anton Chekhov)

El conocimiento te dará la oportunidad de marcar una diferencia. (Claire Fagin)

La educación es lo que queda después de olvidar lo que aprendimos en la escuela. (Albert Einstein)

Solo puedes cambiar lo que la gente sabe, no lo que hace. (Scott Adams)

### **Frases famosas sobre Administración**

La administración trata acerca de la gestión en el corto plazo, mientras se desarrollan los planes a largo plazo. (Jack Welch)

La administración no es más que motivar a otras personas. (Lee Iacocca)

Planear es traer el futuro al presente para poder hacer algo por el ahora. (Alan Lakein)

El éxito en la administración requiere aprender tan rápido como el mundo está cambiando. (Warren Bennis)

La administración es, sobre todo, una práctica donde el arte y la ciencia se encuentran. (Henry Mintzberg)

El objetivo de la administración es eliminar obstáculos. (Paul Orfalea)

La mayor parte de lo que llamamos gestión consiste en dificultar el trabajo de las personas. (Peter Drucker)

Un sistema es corrupto cuando está estrictamente dirigido hacia los beneficios, y no dirigido a servir a los mejores intereses de sus personas. (Suzy Kasse)

**CAPÍTULO VI**

**LA**

**ADMINISTRACIÓN Y**

**LA**

**EDUCACIÓN**

## **La Administración y la Educación**

La historia de la humanidad y de las civilizaciones muestra la presencia de la administración en sus funciones básicas (planear, organizar, dirigir, y controlar), bajo la coordinación de alguien (rey, emperador, generales, administradores, etc.). En esta aseveración reconocemos que la administración es inherente al ser humano, quien se perfecciona con su evolución.

Drucker (1999), sostiene que es improbable que en el siglo XXI el sector de crecimiento de una sociedad sea el empresarial y que es factible que el desarrollo se sustente en organizar y administrar actividades económicas con un enfoque hacia lo social. Para hacerlo, es necesario contar con estructuras que deberán adaptarse a la realidad y a la actividad de cada organización, con individuos capaces de trabajar, al mismo tiempo, en diferentes funciones y estructuras organizativas. Se debe administrar con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos en las organizaciones. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales, haciendo productivos sus puntos fuertes y sus conocimientos.

Es imperativo disponer de bases sólidas para entender a las organizaciones donde pasamos mucho tiempo de nuestras vidas, e intentar transformarlas para el beneficio de las personas que interactúan en ella, hacerlas más productivas y competitivas, democráticas y enriquecedoras. Las teorías organizacionales clásicas, a pesar del tiempo transcurrido, siguen teniendo y tendrán la misma vigencia con vertientes renovadas en distintos campos, como ser: recursos humanos, responsabilidad social, ecología y medio ambiente, estructuras organizaciones flexibles, entre otras, que son simplemente nuevos desarrollos de teorías existentes (De Guevara, 2001).

Entre los diversos métodos y herramientas utilizadas en las organizaciones, siempre habrá uno más rápido y mejor que los demás, que solo puede ser descubierto y perfeccionado a través de un estudio y análisis científico, que implica el reemplazo gradual de los métodos empíricos. Debe hacerse mucho en favor de la educación de los trabajadores para obtener el máximo de productividad, y eso está en manos de la administración científica (Taylor, 1970).

El desarrollo económico depende del funcionamiento de las organizaciones, independientemente si son públicas o privadas, grandes o pequeñas, por lo que se hace necesario buscar su mejoramiento, formando a especialistas en el tema,

adaptados a las condiciones particulares del medio, y utilizando conocimientos y herramientas desarrollados en otras latitudes. De todo esto último, se ocupa la Administración. A pesar de la gran importancia de las organizaciones complejas, es exagerado argumentar que constituyen las principales unidades sobre la que gira la sociedad y la economía (De Guevara, 2001).

En los capítulos anteriores se ha presentado, en cifras y datos, la realidad de la agricultura en la provincia de Misiones, con énfasis a las explotaciones agropecuarias (EAPs) de hasta 25 hectáreas. La agricultura como sector productivo, sufre el éxodo rural acelerado desde la revolución industrial, y, Argentina proyecta el porcentaje más bajo de población rural en la región (CEPAL, 2020). Esta población debe tener incentivos para quedarse, y uno de ellos podría ser la capacitación que les permita acceder a mejores salarios y servicios.

En la provincia de Misiones no hubo una disminución significativa en la cantidad de pequeñas explotaciones agropecuarias pese al proceso migratorio de miembros familiares a la ciudad (CNA2018, 2020), probablemente gracias a distintas formas asociativas, siendo una de las consecuencias el programa Ferias Francas. Las explotaciones agropecuarias con extensiones menores a 25 hectáreas son el 53,37% del total de explotaciones y ocupan solo el 10,19% del total de superficie cultivada, y es en este tipo de explotaciones donde se concentran una buena cantidad de personas, que probablemente no tengan una formación adecuada para ser un administrador de una unidad de negocios.

La falta de competitividad, la baja productividad, y la falta de rentabilidad económica alienta al éxodo de los productores, quienes buscan mejores oportunidades en la ciudad, pero, terminan en los cinturones de pobreza urbanos.

Que la situación no haya variado en los últimos 20 años podría ser consecuencia de varias cuestiones, como ser la falla en la comunicación entre los actores. Para el análisis de esta cuestión debemos tener presente que en los minifundios se identifican valores esenciales como familia, trabajo, unión y cooperación, esfuerzo, progreso, honestidad, humildad.

La práctica de la Administración, puede mejorar las probabilidades de éxito en el proceso productivo y comercial.

Las Ferias Francas son un medio de desarrollo de grupos que probablemente no tengan una formación adecuada para ser administradores de unidades de negocios rentables, pero, coinciden en un 100% con la enseñanza de la Administración en las escuelas rurales, e inclusive un 90% agrega que la misma podría mejorar la actividad en las chacras, acción que podría ser un incentivo para que los jóvenes no tengan que irse en busca de un mejor futuro.

Existe siempre una oferta interesante de cursos, seminarios, y/o programas de capacitación dirigido a los agricultores. Por ejemplo, la Secretaría de Agricultura Familiar ofrece un programa de crédito para la familia agricultora, cuyo objetivo es brindar asistencia técnica y crediticia a personas en contextos de ruralidad, orientada a las actividades propias de la producción primaria e industria frutihortícola en toda su cadena de valor (Secretaría Agricultura Familiar, 2020). El Ministerio del Agro y la producción firmó un convenio marco con el Sistema Provincial de Teleeducación de la provincia, para permitir que los agricultores finalicen sus estudios (Ministerio del Agro, 2020).

Se podría realizar una extensa lista de este tipo de acciones realizadas por distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Lo cierto es que la situación del pequeño agricultor no ha cambiado mucho, según lo ya expuesto en capítulos anteriores. Una de las causas podría ser que la mayoría de los eventos apuntan a la producción y/o comercialización que, sin una base sólida de Administración, carecen de sustento.

La cuestión es cuándo, dónde, y qué enseñar. El cuándo es ahora, y de hacerse bien las cosas los primeros resultados podrán ser visibles en 5 a 10 años. El dónde, es en las escuelas rurales de la provincia, lo que significa que ya se cuenta con la infraestructura y recursos necesarios con presupuesto asignado. El qué enseñar, obviamente la respuesta es Administración, como ciencia, técnica, y arte.

Juan Bautista Alberdi afirmó que la instrucción es el medio de cultura de los pueblos y la educación por medio de las cosas es el medio de instrucción que más les conviene, es decir, el derecho a la educación debía ejercitarse teniendo en cuenta la realidad de la época. La instrucción para ser eficiente debe centrarse en la enseñanza de cosas prácticas y conocimientos de utilidad, y de esa forma se elimina al enemigo de la pobreza (Alberdi, 2009).

Es un derecho internacional que también está contenido en el Artículo 14 de la Constitución Nacional que estipula el derecho de enseñar y aprender, y el Artículo 75 inciso 19 de la que se resalta la obligación del Estado de proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento. Para estas iniciativas, el Senado será Cámara de origen. Se deben sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales: que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación, pública estatal, y, la autonomía y autarquía de las universidades nacionales. Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales (Ley 24430, 1994).

Bajo esta perspectiva, en el año 2006 se aprobó la ley de Educación Nacional Nro. 26.206 que en su artículo 3 establece que la Educación es una prioridad nacional y se constituye en política de Estado. El artículo 17 establece la estructura del Sistema Educativo Nacional, que comprende cuatro (4) niveles y 8 (ocho) modalidades. Los niveles son la educación inicial, la educación primaria, la educación secundaria, y la educación superior. Las modalidades son aquellas opciones organizativas y/o curriculares de la educación común dentro de uno o más niveles educativos que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de formación y atención a particularidades permanentes o temporales, personales y/o contextuales, para garantizar la igualdad en el derecho a la educación y cumplir con las exigencias legales, técnicas y pedagógicas de los diferentes niveles educativos. Tales modalidades son la educación técnico profesional, la educación artística, la educación especial, la educación permanente de jóvenes y adultos, la educación rural, la educación intercultural bilingüe, la educación en contextos de privación de la libertad y la educación domiciliaria y hospitalaria (Ley 26206, 2006).

En la Argentina se garantiza el acceso a la educación, que en todos los niveles es pública, pero hay modalidades en la gestión. La educación puede ser pública de gestión pública, y pública de gestión privada. Actualmente en las primeras se solicita, a modo de contribución, un aporte para la cooperadora y el seguro escolar, mientras que las segundas deben afrontar otros costos ya que en su mayoría solo reciben el aporte de salarios de los docentes afectados. El contenido programático de ambas es el mismo.

En la provincia de Misiones hay un total de 708 establecimientos secundarios, de los cuales 66 están ubicados en la ciudad de Posadas, 140 en el resto del Departamento Capital, y 408 en el resto de la provincia. El 59,4% (421 escuelas) revisten el carácter de Establecimientos Rurales. Hay un total de 23 Institutos Agropecuarios (IEA) y 25 Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), y entre ambos configuran el 11,4% de oferta educativa específica en agricultura (escuelasyjardines, 2020). En el año 2018, la cantidad de alumnos secundarios en la provincia era de 100.341, de los cuales 15.539 (15,49%) son considerados dentro del ámbito geográfico rural (Dataeducacion, 2020)

### **Diseño Curricular Jurisdiccional del Ciclo Secundario**

La Resolución Nro. 048/13 del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología de la de la Provincia de Misiones, y según los lineamientos de la Ley Nacional Nro. 26,150 establece el diseño curricular, estructura diseñada por la Nación, que respeta los lineamientos básicos comunes a todas las instituciones secundarias.

A grandes rasgos, la Resolución comienza con una presentación donde resalta que la educación secundaria en la Argentina se distinguió en América Latina por su temprana expansión. Junto con Chile y Cuba, Argentina es uno de los países que más ha avanzado en la escolarización de los jóvenes, acercándose a parámetros de países industrializados. La literatura educativa ha señalado que la tendencia hacia la mayor escolarización está asentada, entre otras cuestiones, en los requerimientos de certificados educativos en el mercado de trabajo.

La escuela enfrenta las desigualdades del punto de partida (las deterioradas condiciones de vida de las familias) y de llegada (la difícil inserción laboral, académica y social posterior). A ello se suman las diversidades culturales;

generacionales y los cambios del lugar de trabajo en la estructuración de identidades sociales, la violencia, y la pobreza.

La Ley de Educación Nacional determina que La Educación Secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios. Las políticas educativas deben garantizar el derecho a la educación de todos, a partir del efectivo acceso, la continuidad escolar y el egreso, convirtiendo a la escuela secundaria en una experiencia vital y significativa.

Los principales objetivos de la Educación Secundaria son:

Brindar una formación ética, la práctica del pluralismo, la cooperación y la solidaridad, el respeto a los derechos humanos, el rechazo a la discriminación.

Formar sujetos responsables, capaces de utilizar el conocimiento como herramienta para comprender y transformar constructivamente su entorno social, económico, ambiental y cultural, y ser participantes activos en los procesos de cambio.

Desarrollar capacidades de estudio, aprendizaje e investigación, de trabajo individual y en equipo.

Promover el acceso al conocimiento como saber integrado, a través de las distintas áreas y disciplinas.

Vincular a los estudiantes con el mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología.

Desarrollar procesos de orientación vocacional.

La Educación Secundaria es obligatoria y se divide en un Ciclo Básico de carácter común a todas las orientaciones y un Ciclo Orientado. Por Resolución 795/10, del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Misiones, se aprueban las siguientes orientaciones:

**Figura 3: Orientaciones del Nivel Secundario**

<b>Ciencias Sociales y Humanidades</b>	<b>Ciencias Naturales</b>	<b>Economía y Administración</b>
<b>Informática</b>	<b>Turismo</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Lenguas</b>	<b>Agro y Ambiente</b>	<b>Agro en Alternancia</b>
<b>Arte</b>		<b>Educación Física</b>

Fuente: Resolución N° 795/10, MCECyT

La oferta de Educación Secundaria del Ciclo Básico Común (CBC), refiere a los saberes que son necesarios para garantizar el conocimiento y debe estar presente en todas las propuestas educativas de la educación. Comprende conocimientos propios de:

**Figura 4: contenido del Ciclo Básico Común**

<b>Lengua y la Literatura</b>	<b>Matemática</b>	<b>Ciencias Sociales</b> (Historia, Geografía, Economía)
<b>Ciencias Naturales</b> (Biología, Química, Física)	<b>Formación Ética y Ciudadana</b>	<b>Educación Física</b>
<b>Educación Tecnológica</b>	<b>Educación Artística</b>	<b>Otras Lenguas</b>

Fuente: Resolución N° 638/11, MCECyT

En la Educación Secundaria Orientada, el Marco de Referencia es acordado federalmente. Constituye un acuerdo nacional sobre los contenidos que definen cada Orientación y su alcance. La oferta Orientada debe garantizar una sólida formación general y específica en una determinada esfera del saber, de una actividad productiva y/o de la cultura.

### **Diseño Curricular para el Ciclo Orientado a la Agricultura**

Teniendo en cuenta que los lineamientos educativos son diseñados por la Nación y a la misma deben ajustarse el contenido programático escolar, se procedió a entrevistar a Guillermo Bulak, Profesor Rector de la EFA San Vicente de Paúl, quien entregó material sobre el origen y la importancia de las escuelas en el desarrollo agrícola de la provincia. Las EFAs son las pioneras en la educación formal orientada al colono.

## **Las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA) en Misiones**

La historia de las EFAs de Misiones se remonta al año 1975. Los Movimientos Rurales de Misiones y Santa Fe tenían fuertes relaciones. Y es así, que por ese entonces, un grupo de chicas de San Ignacio, viajan a Santa Fe para realizar un curso de formación de Monitores en el Instituto de Capacitación de Monitores, justamente por el interés de este movimiento en traer el Proyecto EFA a Misiones. También el Padre José Marx, de la Congregación del Verbo Divino, trabajaba con el Pueblo Mbya Guaraní y tenía contactos con el Instituto de Cultura Popular, en Reconquista, Provincia de Santa Fe, donde se encontraba la Asociación para la Promoción de Escuelas de la Familia Agrícola. Las primeras gestiones para la apertura de las EFAs en Misiones no tuvieron resultados por la falta de autorización de la Superintendencia Nacional de la Enseñanza Privada. Las razones en traer el sistema de alternancia a Misiones, se debía a nutridos grupos de jóvenes imposibilitados en acceder a una educación de nivel secundario, considerada estratégica por su incidencia en el desarrollo de capacidades, cualificar humana y laboralmente, y contribuir con la movilidad social ascendente. El Padre Marx siempre se refería a la necesidad de formación de los jóvenes, a los que había que darles un mejor porvenir cuando terminasen la escuela primaria y que les permitieran mejorar sus tareas en el campo.

La preocupación de APEFA fue en todo momento que la apertura de una escuela estuviera respaldada por los agricultores, principalmente los padres de futuros alumnos, además de las autoridades y asociaciones locales. La filosofía se sostiene en la responsabilidad de las familias plenamente ejercida en el gobierno y gestión de la escuela; la alternancia reconocida en el Plan de Estudios y el compromiso con el desarrollo local.

Los trámites de apertura se realizaron en el año 1985 en el Ministerio de Educación de la Nación, presentándose los tres primeros expedientes, y en el año 1986, la primera EFA de la Provincia de Misiones, la San Ignacio de Loyola. El siguiente cuadro muestra las EFAs en funcionamiento, el año de inauguración, y su ubicación geográfica. Es importante recalcar que se sigue tramitando la apertura de nuevas escuelas en distintas localidades de la provincia (Bulak, G. 2020).

**Figura 5: Listado de Escuelas EFA en la provincia de Misiones**

Año	Nombre	Ubicación	Departamento
1986	EFA San Ignacio de Loyola	San Ignacio	San Ignacio
1987	EFA San Wandelino	Capiovisiño - Capioví	Ldor. General San Martín
1988	EFA San Bonifacio	Aristóbulo del Valle	Cainguás
1988	EFA San Pedro	San Pedro	San Pedro
1988	EFA Santa Teresita	Leandro N.Alem	Leandro N. Alem
1989	EFA San Vicente de Paúl	San Vicente	Guaraní
1989	EFA Santa María Goretti	Andres Guacurarí	General Belgrano
1991	EFA Espíritu Santo	El Soberbio	Guaraní
1992	EFA Padre Antonio Sepp	25 de Mayo	25 de Mayo
1992	EFA Santa Rita	Santa Rita	25 de Mayo
1994	EFA Concepción de la Virgen María	Santa María	Concepcion de la Sierra
1994	EFA San Conrado	9 de Julio	Eldorado
1997	EFA San Bernardo	Bernardo de Irigoyen	General Belgrano
2002	EFA Jesús de Galilea	Dos de Mayo	Cainguás
2004	EFA Jose Freinademetz	Caragutatay	Montecarlo
2004	EFA San Arnoldo Janssen	Puerto Esperanza	Iguazú
2004	EFA San Cristóbal	Fachinal	Capital
2005	EFA Cristo Rey	Los Helechos	Oberá
2005	EFA Santísima Trinidad	Colonia Alicia - Aurora	25 de Mayo
2015	EFA Anexo Aldea Aborigen Perutí	Caragutatay	Montecarlo
1998	EFA Educacion Intercultural Bilingüe Tajy Poty	Col. Yacutinga - Gob. Roca	San Ignacio
2012	EFA Padre José Marx	Campo Viera	Oberá
2010	EFA San Antonio	Azara	Apóstoles
2019	EFA San Roque Gonzalez	Paraje Pozo Azul	San Pedro
2012	EFA Santos Mártires	Martires	Candelaria

Fuente: Profesor Guillermo Bulak. Rector EFA San Vicente Paúl

### Perfil de la Orientación Agraria

La propuesta educativa delimita como objeto de estudio, discusión y problematización al agro con sus actores, relaciones y procesos vinculados con las actividades agrarias y agroindustriales; y el ambiente como una unidad de análisis general que incluye procesos de valoración, transformación y apropiación de la naturaleza. Se focaliza en las características de las estructuras agrarias, considerando las interrelaciones entre los sujetos agrarios, las formas de organización del trabajo, la distribución y formas de tenencia de la tierra, y los usos productivos de los recursos naturales. Se espera que los estudiantes comprendan la creciente integración de la etapa primaria a la industria y los servicios, dando lugar a fenómenos como la conformación de cadenas o complejos agroindustriales o agroalimentarios. Se espera que los estudiantes adquieran herramientas teóricas

y metodológicas para identificar y examinar críticamente cómo mejorar en mayor o menor medida la calidad de vida de la población, reducir la desigualdad social, mejorar el manejo de los recursos naturales, entre otras cuestiones que hacen al desarrollo sustentable.

### Estructura curricular para la orientación Agraria

Se resalta en amarillo las materias con contenidos de la formación orientada

Figura 6: Materias para la Orientación Agraria

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía I	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria II	3
Física	4	Economía, Gestión y Administración Rural	3	Higiene y Seguridad Laboral	3
Educación Artística	4	Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria I	3	Formación profesional específica	4
Formación Ética y Ciudadana	3	Agroecología	4	Química Aplicada	3
Tecnología de la Información y la Comunicación aplicada a espacios urbanos y rurales	4	Producción e Industria de la Granja (mecanización agrícola)	4	Salud y Ambiente	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

La distribución de la carga horaria total de 114 horas reloj semanales se distribuyen en un 70% (80 horas) a la formación general, y un 30% (34 horas) a la formación orientada. Dentro de la formación orientada, las que tienen contenidos específicos de Administración son las materias Economía; Gestión y Administración Rural (Administración General), Producción e Industria de la Granja (Administración de la Producción), Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria y II (Microemprendimientos), Higiene y Seguridad Laboral (con contenidos de Administración de RRHH), y Formación Profesional Específica (Gestión). Un total de 16 horas semanales, que significa un 47% de la carga horaria de la formación orientada.

## **Contenidos mínimos de las materias que incluyen a la Administración**

Materia Economía; Gestión y Administración Rural: Perspectiva económica del agro argentino. Elementos de macro y microeconomía. La estructura social en el medio rural. Los distintos modelos de desarrollo del agro argentino. Perspectiva de la administración y de la gestión en el agro argentino. Distintos tipos de organizaciones de acuerdo con sus finalidades. Funciones y objeto de la administración y gestión de la unidad productiva agraria. Productividad y su relación con la tierra, el trabajo y el capital. Planificación: concepto y métodos.

Producciones e Industria de la Granja (Mecanización Agrícola): La unidad curricular. Conceptos y técnicas de la producción animal, vegetal y sus posibilidades de industrialización. Proceso de producción vegetal y ejecución de labores propias de sus distintas etapas, incluyendo actividades de gestión y de operación de la maquinaria, equipos e instalaciones necesarias para su desarrollo. Procesos básicos de industrialización en pequeña escala de productos de origen vegetal y/o animal, en condiciones de sustentabilidad y rentabilidad, según requerimientos del mercado.

Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria II (Microemprendimientos): Se basa en la idea que los proyectos pueden ser una oportunidad. Mediante ellos se accede a recursos monetarios y humanos. La finalidad es que los proyectos surjan desde las propias organizaciones comunitarias. Formulación de proyectos posibles de ser presentado a organismos e instituciones de apoyo. Trabajo en red, con miembros e integrantes de familias, ONGs, instituciones estatales y privadas, regionales, provinciales y nacionales y beneficiarias.

Higiene y Seguridad Laboral: Ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo de la conciencia preventiva de accidentes y enfermedades profesionales a partir de la minimización de los riesgos en la fuente. Énfasis en la formación de habilidades como mejora de niveles de seguridad y protección laboral en el trabajo agrario. Se tiene en cuenta la agricultura con un alto coeficiente de mano de obra. Exposición de los trabajadores a las condiciones climáticas. Tipo de posturas de trabajo y duración de las actividades que se realizan. Características de la salud y

la seguridad en el trabajo agrario. Los riesgos básicos en el agro. Prevención de accidentes. Contaminación del ambiente laboral.

Formación Profesional Específica: Desarrollo de capacidades para planificar y gestionar, de manera integral, la producción de un establecimiento del tipo mixto, de productos y servicios del sector primario provenientes de la producción agropecuaria, en el marco de la Agricultura familiar. Fortalecer la capacidad de tomar decisiones del tipo técnico – gerencial, maximizando el beneficio. Instrumentos necesarios para la administración de distintas formas de organizaciones empresarias agropecuarias. Procesos de selección y recopilación de la información necesaria, para realizar el diagnóstico de las actividades en particular y de la empresa en forma global. Planificar, formular, evaluar y ejecutar los procesos productivos, administrativos y comerciales vinculados a la gestión de la unidad de producción. Visión reflexiva y adaptación a los cambios para mantener la sustentabilidad de la explotación.

Con el cursado y aprobación de esta materia, se pretende que el alumno pueda:

Planear estratégicamente: redactar la Visión y la Misión, elaborar estrategias, tomar decisiones, realizar análisis FODA.

Gestionar el emprendimiento: análisis de resultados, inventario de recursos. Información principal y accesoria. Valuación y uso de los recursos. Planteo técnico del ejercicio en estudio. Cuenta capital. Resultado económico de la empresa. Medidas de resultado de las actividades. Medidas de eficiencia física y económica. Cálculo del resultado global empresario. Factores que han condicionado el resultado técnico económico obtenido. Técnicas de análisis: análisis vertical y análisis horizontal. Métodos de análisis: margen bruto, margen neto, análisis global y costo de producción. Elaboración de informes, presentación de resultados. Métodos de acuerdo con la tecnología disponible.

Costo y uso de la maquinaria agrícola: uso anual, producción, capacidad, tamaño. Tiempo operativo de máquinas móviles continuas, discontinuas, de elementos de transporte, y estacionarias. Costo operativo real y estimativo de la maquinaria.

## **Perfil de la Orientación Agro en Alternancia**

Dadas las características de la estructura social agraria predominante en la Provincia de Misiones, la acción de las EFA está destinada a los jóvenes y a las familias del medio rural, sean agricultores, ganaderos, empleados rurales jornaleros, peones y empleados públicos que vivan en el medio, que presten servicios o estén vinculados al mismo.

La Pedagogía de la Alternancia es una propuesta funcional en la que los alumnos permanecen quince días en la escuela y quince días en su casa, integrados a la actividad familiar y comunitaria, con actividades de aprendizaje promovidas y sistematizadas desde la escuela. El ciclo básico se desarrolla en la escuela y el ciclo superior en la casa, junto a la familia. Cada 15 días, se invierten los grupos.

Durante la estadía en la casa, los docentes realizan visitas a los alumnos, y un acompañamiento constante ya que los alumnos llevan tareas particulares por cada materia y actividades productivas que desarrollan en sus hogares.

Es desde la propia realidad en el hogar y con la familia cómo se construyen los saberes, se reflexiona, se intenta generar respuestas ante diversas necesidades y dificultades. De esta manera, el sistema de alternancia también potencia el compromiso con las familias. Según los fundamentos de las EFA con la aplicación de este medio se potencia el descubrimiento de las propias vivencias en el educando, lo que trae como consecuencia el autoconocimiento, en un proceso de toma de conciencia frente a la realidad.

La orientación ofrece una propuesta para que los estudiantes identifiquen y vinculen perspectivas teóricas que abordan con las distintas problemáticas sociales, identificando los componentes y las fases de procesos productivos (producción primaria, valor agregado, comercialización) presentes en el lugar o la región, así como las bases físico-bioquímicas y ecológicas en que se sustentan, reconociendo las principales relaciones de los procesos productivos y del ambiente donde se contextualizan. También deben reconocer el rol de los diversos actores sociales (individuales y colectivos) involucrados con los procesos agrarios y sus diferentes capacidades para incidir en los procesos de cambio, incluido el análisis crítico del rol del estado y las políticas públicas.

## Estructura curricular para la orientación Agro en Alternancia

Se resalta en amarillo las materias con contenidos de la formación orientada:

Figura 7: Materias para la Orientación Agro en Alternancia

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	5
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	5
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	2	Educación Física III	2
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía I	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Economía	3	Química II	3
Física	4	Formación Profesional I	5	Higiene y Seguridad Laboral	3
Formación Ética y Ciudadana	4	Agricultura Familiar y Desarrollo Sustentable	3	Formación Profesional II	5
Tecnología de la Información y la Comunicación aplicada a espacios urbanos y rurales	3	Proyecto final de Investigación I	4	Proyecto final de Investigación II	2
Taller Rural	4	Producción e Industria de la Granja (mecanización agrícola)	4	Administración y Gestión Agropecuaria	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

La distribución de la carga horaria total de 114 horas reloj semanales se distribuyen en un 67% (76 horas) a la formación general, y un 33% (38 horas) a la formación orientada. Dentro de la formación orientada, las que tienen contenidos específicos de Administración son las materias, Producción e Industria de la Granja (Administración de la Producción), Higiene y Seguridad Laboral (con contenidos de Administración de RRHH), Formación Profesional II (Microemprendimiento, Mercadotecnia), y Administración y Gestión Agropecuaria (Sistemas Administrativos), un total de 15 horas semanales, que significa un 39% de la carga horaria de la formación orientada.

### Contenidos mínimos de las materias que incluyen a la Administración

Producciones e Industria de la Granja (Mecanización Agrícola): La unidad curricular Conceptos y técnicas de la producción animal, vegetal y sus posibilidades de industrialización. Proceso de producción vegetal y ejecución de labores propias de sus distintas etapas, incluyendo actividades de gestión y de operación de la maquinaria, equipos e instalaciones necesarias para su desarrollo. Procesos básicos de industrialización en pequeña escala de productos de origen vegetal y/o

animal, en condiciones de sustentabilidad y rentabilidad, según requerimientos del mercado.

Higiene y Seguridad Laboral: Ofrece los conocimientos necesarios para el desarrollo de la conciencia preventiva de accidentes y enfermedades profesionales a partir de la minimización de los riesgos en la fuente. Énfasis en la formación de habilidades como mejora de niveles de seguridad y protección laboral en el trabajo agrario. Se tiene en cuenta la agricultura con un alto coeficiente de mano de obra. Exposición de los trabajadores a las condiciones climáticas. Tipo de posturas de trabajo y duración de las actividades que se realizan. Características de la salud y la seguridad en el trabajo agrario. Los riesgos básicos en el agro. Prevención de accidentes. Contaminación del ambiente laboral.

Formación Profesional II: Desarrollo de competencias requeridas para idear, diseñar, desarrollar y presupuestar un servicio (Microemprendimiento) que puedan prestarse en el ámbito rural, como ser, turismo rural, salud y ambiente, electricista, albañil, plomero, panadería y confitería, gastronomía, etc. Los ejes son:

Eje 1 Organización empresarial: Microempresa y mercado de trabajo. Inserción de la empresa en la economía. Economía vs ecología. La estrategia productiva de los ecosistemas. Microempresa según las demandas del mercado. Formas de producción, comercialización y organización de microempresas.

Eje 2 El mercado y el producto: Mercado y microempresa. Mercadotecnia. Oferta y selección de productos. Fijación de precios.

Eje 3 La gestión: El proceso de gestión en la microempresa. Gerencia de microempresas. Diagnóstico y soluciones.

Eje 4 Promoción de microempresas: La promoción de microempresas. Género y microempresa. Perfil del promotor de microempresas.

Administración y Gestión Agropecuaria: Perspectivas teóricas de la administración. Evolución del pensamiento administrativo. Síntesis de la evolución de la administración en general y agropecuaria. Introducción a las organizaciones y la administración. La administración de ayer y hoy. Administración científica: Teoría clásica de la administración, La escuela conductista, Teorías de la ciencia administrativa: Enfoque cuantitativo, Enfoque organizacional. El ambiente y la

cultura de la organización. La responsabilidad social y la ética administrativa. El proceso administrativo. Definición de administración. Función de la Administración agropecuaria. Introducción al proceso administrativo, su análisis a nivel agropecuario: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control  
Perspectiva de la administración y de la gestión en el agro argentino. Distintos tipos de organizaciones de acuerdo con sus finalidades. Modos de asociación política en torno al mundo del trabajo: asociaciones profesionales y sindicatos. Las empresas. Concepto y funciones. Unidades productoras y tipos de empresas. Aspectos básicos de la contabilidad de la empresa. Análisis de costos por actividad. Resultado económico. Productividad y su relación con la tierra, el trabajo y el capital. Sustentabilidad de los recursos naturales. Obligaciones fiscales. Planificación. Presupuestos. Diagnóstico, análisis y planeamiento. Utilización de las herramientas informáticas para la gestión de los procesos agrarios.

### **Conclusiones sobre las EFAs**

Sin duda son una excelente alternativa de formación de administradores de unidades productivas agrícolas. Ambas orientaciones pretenden ese objetivo, pero Orientación Agraria forma al individuo para cualquier tipo de organización, propia o de terceros, mientras que la Orientación en Alternancia hace foco en la gestión de la propia unidad productiva familiar.

Si eventualmente todos los alumnos pudieran asistir a estos establecimientos, gran parte del problema estaría resuelto, pues se contaría con administradores de Unidades de Negocios formados en las teorías de la Administración.

Esto no es posible, ya sea por cuestiones de capacidad, disponibilidad de recursos (escolares y familiares), cercanía geográfica de los establecimientos, entre otras, y, por lo tanto, se concluye que se necesita analizar el diseño curricular de las otras orientaciones ofrecidas por el resto de los establecimientos rurales.

## **Diseño curricular para el Ciclo Orientado a otras modalidades en Misiones**

Las modalidades educativas en el Nivel Secundario en la Provincia de Misiones, son las definidas por el Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología según la Resolución Nro. 795 del año 2010, y conforme a la Ley Nacional de Educación Nro. 26.206.

La Educación Secundaria es obligatoria y se divide en un Ciclo Básico de carácter común a todas las orientaciones y un Ciclo Orientado. Por Resolución 795/10, del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Misiones, se aprueban las siguientes orientaciones:

**Figura 8: Orientaciones del Nivel Secundario**

<b>Ciencias Sociales y Humanidades</b>	<b>Ciencias Naturales</b>	<b>Economía y Administración</b>
<b>Informática</b>	<b>Turismo</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Lenguas</b>	<b>Agro y Ambiente</b>	<b>Agro en Alternancia</b>
<b>Arte</b>		<b>Educación Física</b>

Fuente: Resolución N° 795/10, MCECyT

Se procedió al análisis de la Modalidad Agro y Ambiente, verificándose que el diseño curricular contempla la enseñanza de la Administración. Pero en la provincia de Misiones, sobre un total de 421 escuelas que revisten el carácter de Establecimientos Rurales, esta modalidad educativa es ofrecida sólo por 48 establecimientos entre Institutos Agropecuarios (IEA) y Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), lo que implica que hay 373 establecimientos rurales donde concurren alumnos de ese ámbito a cursar otras modalidades (escuelasy jardines, 2020).

Si el objetivo es demostrar la importancia de enseñanza de la Administración en las escuelas rurales de la provincia de Misiones, es necesario analizar la estructura Curricular Orientada a todas las modalidades.

La Ley de Educación Nacional determina que La Educación Secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, el trabajo, y la continuación de estudios.

## Orientación en Ciencias Sociales y Humanidades

La propuesta de este ciclo orientado ofrece a los estudiantes la posibilidad de ampliar, complejizar y problematizar sus conocimientos sobre aspectos culturales, políticos, económicos y ambientales de diferentes sociedades del pasado y el presente, con particular énfasis en las latinoamericanas y argentina contemporáneas (Resolución 795/10, 2010).

### Estructura curricular para la orientación

Figura 9: materias para la Orientación Ciencias Sociales y Humanidades

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía I	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Geografía Económica	3
Física	4	Economía	3	Historia de las transformaciones Socioculturales en los siglos XX y XXI	3
Educación Artística	4	Historia II	3	Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria	4
Formación Ética y Ciudadana	3	Geografía II	3	Ciencias Políticas	4
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Metodología de la Investigación	4	Sociología	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Ciencias Naturales

Esta orientación ofrece propuestas de enseñanza para que todos los estudiantes entiendan la ciencia como una construcción social, que forma parte de la cultura, con su historia, sus comunidades, sus consensos y sus contradicciones, y puedan explicar objetos, seres vivos y fenómenos naturales, a partir del diseño y desarrollo de procesos de indagación científica escolar (Resolución 795/10, 2010).

### Estructura curricular para la orientación

Figura 10: materias para la Orientación Ciencias Naturales

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Economía	4	Derecho	3
Biología I	3	Psicología	4	Química II	3
Física I	4	Química I	3	Transformaciones Científicas de los siglos XX y XXI	3
Educación Artística	4	Biología II	3	Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria	4
Formación Ética y Ciudadana	3	Física II	3	Ecología	4
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Educación para la salud	4	Biología Celular y Molecular	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Economía y Administración

El Ciclo Orientado tiene como fin que los egresados reconozcan a la Economía como ciencia social y se aproximen a sus métodos de indagación de la realidad, comprendiendo las relaciones económicas, características de los modos de producción capitalista como construcciones históricamente situadas. Además, que entiendan a las organizaciones como una construcción compleja y dinámica desde las perspectivas disciplinares del campo de la Administración. Se resalta en amarillo las materias vinculadas a la Administración.

### Estructura curricular para la orientación

Figura 11: materias para la Orientación Economía y Administración

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Derecho Económico y Empresarial	3
Biología	3	Psicología	4	Proyectos de Gestión y Microemprendimientos	4
Física I	4	Economía	3	Administración de Empresas y Finanzas	4
Educación Artística	4	Teoría y Gestión de las Organizaciones	3	Sistemas de Información Contable III	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Sistemas de Información Contable II	4	Gestión Bancaria e Impositiva	3
Sistemas de Información Contable I	3	Introducción al Derecho	3	Economía Política	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Informática

La orientación en Informática ofrece a los jóvenes la posibilidad de introducirse tanto en la utilización y el conocimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, como en el desarrollo de saberes y capacidades que le permitan abordar problemas y encontrar soluciones relacionadas con la informática. Esto, a su vez, implica la construcción de argumentaciones acerca de las implicancias socioculturales del desarrollo científico y productivo de la industria informática (Resolución 795/10, 2010).

## Estructura curricular para la orientación

Figura 12: materias para la Orientación en Informática

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Diseño de páginas Web	3
Física	4	Economía	3	Análisis y diseño de las Aplicaciones	3
Educación Artística	4	Programación Lógica	3	Proyecto de Sistemas Informáticos	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Sistemas Operativos	4	Programación orientada a Objetos	4
Introducción a la Informática	3	Taller de Mantenimiento	3	Sistema de Bases de Datos	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Turismo

Es una propuesta educativa que ofrece a los estudiantes el desarrollo de saberes vinculados al reconocimiento del potencial turístico de nuestro país y a la puesta en valor de su contribución al desarrollo de regiones y comunidades. En la formación se propicia que los estudiantes adquieran saberes y capacidades tendientes a fortalecer el compromiso de los turistas y los actores de las comunidades anfitrionas en los procesos de prestación de los servicios y en la protección de los recursos naturales y culturales asociados a la actividad, a partir de la implementación de campañas de sensibilización, concientización y difusión turística, y el diseño de material asociado (Resolución 795/10, 2010).

### Estructura curricular para la orientación

Figura 13: materias para la Orientación en Turismo

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Geografía Argentina y Regional	3
Física	4	Economía	3	Proyecto y Gestión Turísticos	3
Educación Artística	4	Historia Argentina y Regional	3	Turismo Sustentable	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Relaciones Públicas y Protocolo	4	Marketing turístico	3
Tecnología de la Información y la comunicación aplicada a la Orientación	3	Turismo y Hotelería	3	Legislación y Seguridad	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Comunicación

Las ciencias de la comunicación se enmarcan como parte de las ciencias sociales. La orientación está pensada como una apertura e introducción a dicho campo de estudios y pretende que los estudiantes que la cursen tengan un panorama amplio de las áreas, temas y especialidades que lo constituyen. Permitirá crear un lugar donde enseñar y aprender sobre la comunicación en general y los medios en particular; las características fundamentales de la comunicación interpersonal e institucional y comunitaria (Resolución 795/10, 2010).

### Estructura curricular para la orientación

Figura 14: materias para la Orientación en Comunicación

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	3
Geografía	3	Química	4	Derecho: Información, Comunicación y Medios	4
Biología	3	Psicología	4	Proyecto de Investigación e Intervención Sociocomunitaria	3
Física	4	Economía	3	Transformación de las Comunicaciones en los siglos XX y XXI	3
Educación Artística	4	Introducción a la Comunicación	4	Producción Multimedial	4
Formación Ética y Ciudadana	3	Lenguaje Multimedial	3	Relaciones Humanas	3
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Lenguaje y Cultura Global	3	Taller de Producción de Textos y Oratoria	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Lenguas

La orientación comporta importantes desafíos en la escuela de hoy al proponer un acercamiento plural al objeto de conocimiento. Invita a revisar enfoques y tradiciones que tienden a aislar el trabajo escolar con cada lengua en compartimientos separados, y a éstas de los contextos políticos, sociales y culturales respectivos. Al evitar definir a priori un conjunto determinado de lenguas (extranjeras, de señas, clásicas, originarias, regionales, de herencia), propone, ineludiblemente, reexaminar en cada contexto jurisdiccional o institucional el modo en que las distintas lenguas susceptibles de ingresar en el espacio escolar pueden ser incorporadas a la enseñanza (Resolución 795/10, 2010).

## Estructura curricular para la orientación

Figura 15: materias para la Orientación en Lenguas

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Inglés I	3	Inglés II	3	Inglés III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	3
Geografía	3	Química	4	Derecho	4
Biología	3	Psicología	4	Lenguaje y Sociedad	3
Física	4	Economía	3	Comunicación Intercultural	4
Educación Artística	4	Portugués I	4	Portugués II	4
Formación Ética y Ciudadana	3	Otra Lengua I	3	Otra Lengua II	3
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Taller de integración curricular I	3	Taller de integración curricular II	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Música

Los saberes en torno a la Música deben abordar el conocimiento del lenguaje como tal, tanto para la producción estética como para la apreciación de los bienes culturales musicales existentes, sin limitarse al mero desarrollo y/o dominio de determinadas competencias. Al estar siempre sujetas a las dinámicas sociales, las músicas propias de una cultura van modificando su fisonomía (Resolución 795/10, 2010).

## Estructura curricular para la orientación

Figura 16: materias para la Orientación en Música

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	3
Geografía	3	Química	4	Derecho	4
Biología	3	Psicología	4	Proyecto de Producción en Música	4
Física	4	Economía	3	Improvisación y Creación Musical	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Música Latinoamericana y Argentina	3	La Música y su contexto	3
Lenguaje Musical I	4	Lenguaje Musical II	3	Culturas y Estéticas contemporáneas de la Música	3
Práctica de Conjunto Vocal e Instrumental I	3	Práctica de Conjunto Vocal e Instrumental II	3	Práctica de Conjunto Vocal e Instrumental III	4

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Danza

La Educación Artística a lo largo de la Educación Secundaria en los diferentes ciclos está conformada por lenguajes verbales y no verbales: Artes Visuales, Danza, Música, Teatro y Artes Audiovisuales; apuntando a desarrollar la capacidad de abstracción, la construcción de un pensamiento crítico y divergente, la apropiación de significados y valores culturales, y la producción y comprensión de mensajes significativos a través de los mismos. El ciclo orientado contribuirá a continuar profundizando y desarrollando las capacidades expresivas, comunicativas, cognitivas, meta-cognitivas, perceptivas, sensitivas, estéticas y afectivas, fortaleciendo de esta forma la identidad personal y social (Resolución 795/10, 2010).

### Estructura curricular para la orientación

Figura 17: materias para la Orientación en Danza

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Estética de la Danza	3
Física	4	Economía	3	Lenguaje de la Danza II	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Movimientos y tendencias en la Danza	3	Taller de Danzas populares	4
Introducción al Lenguaje de la Danza	4	Lenguaje de la Danza I	3	Proyecto y producción Coreográfica	4
Taller de Danza	3	Taller de Folklore Regional del Litoral	4	Composición y Análisis de Obras Coreográficas	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Artes Visuales

La Educación Artística a lo largo de la Educación Secundaria en los diferentes ciclos está conformada por lenguajes verbales y no verbales: Artes Visuales, Danza, Música, Teatro y Artes Audiovisuales; apuntando a desarrollar la capacidad de abstracción, la construcción de un pensamiento crítico y divergente, la apropiación de significados y valores culturales, y la producción y comprensión de mensajes significativos a través de los mismos. Por lo que la enseñanza de los lenguajes artísticos en el ciclo orientado se centra en saberes relacionados con el hacer artístico y el análisis de prácticas artísticas cotidianas que promuevan el respeto por la diversidad cultural (Resolución 795/10, 2010).

## Estructura curricular para la orientación

Figura 18: materias para la Orientación en Artes Visuales

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Derecho	3
Biología	3	Psicología	4	Publicidad y Marketing	3
Física	4	Economía	3	Proyecto y producción en Arte	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Movimientos y Tendencias I	3	Movimientos y Tendencias II	4
Lenguaje y Producción Visual	4	Imagen y Contexto	3	Culturas y Estéticas Contemporáneas	4
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Diseño	4	Sistemas de Composición y Análisis de Obras	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Orientación en Educación Física

La orientación se posiciona en el reconocimiento del derecho de los estudiantes a acceder a las prácticas corporales, ludomotrices, deportivas y expresivas que se derivan de las configuraciones propias del campo disciplinar: la gimnasia y el movimiento expresivo, el deporte y sus diversas manifestaciones, el juego y la recreación, y las actividades en ambientes naturales y otros (Resolución 795/10, 2010).

## Estructura curricular para la orientación

Figura 19: materias para la Orientación en Educación Física

Tercer Año	HC	Cuarto Año	HC	Quinto Año	HC
Lengua y Literatura	4	Lengua y Literatura II	4	Lengua y Literatura III	4
Matemática I	4	Matemática II	4	Matemática III	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Formación Ética y Ciudadana	3	Economía	3	Derecho	3
Historia I	4	Ciudadanía y Trabajo	3	Filosofía	4
Geografía	3	Química	4	Educación Física III	3
Biología	3	Psicología	4	Organización y Gestión de Proyectos en Prácticas Corporales, Ludomotrices, Deportivas, y Expresivas	3
Física	4	Educación Física II	3	Las prácticas corporales y los Valores	4
Educación Artística	3	Teoría de la Educación Física	3	Actividad Física y promoción de la Salud	3
Educación Física I	4	Prácticas Corporales, Deportivas y Ludomotrices I	3	Prácticas Corporales, Deportivas y Ludomotrices II	4
Tecnología de la Información y la Comunicación	3	Desarrollo Motor I	4	Desarrollo Motor II	3

Fuente: Resolución .48/13, MCECyT

## Conclusiones sobre las demás orientaciones por fuera del Agro y Ambiente

Las orientaciones descriptas ofrecen una amplia oferta educativa para la formación en distintos saberes contemplando la heterogeneidad de las personas, sus preferencias y vocaciones, cumpliendo con lo que pretende la Ley de Educación Nacional que determina que la Educación Secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los sujetos para el ejercicio pleno de la ciudadanía, el trabajo y la continuación de estudios.

Según datos al año 2014 del INDEC, el grado de deserción escolar en el Nivel Secundario en la Argentina es del 8,4% en el Nivel Básico, sumado al 14,5% en el Nivel Orientado, lo que hace un total del 23,3%. Los mismos indicadores para la provincia de Misiones son 8,4% y 13,1%, con un total del 21,5%. Los guarismos son relativamente similares en el resto del país.

**Cuadro 73: Tasa Interanual de abandono por nivel de enseñanza, por provincia, en %**

Jurisdicción	Nivel Secundario Básico				Nivel Secundario Orientado			
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Total País	9,6%	8,7%	8,7%	8,4%	15,8%	15,8%	14,9%	14,5%
Buenos Aires	9,2%	6,9%	8,1%	8,2%	18,6%	19,1%	17,6%	16,6%
Chaco	14,3%	7,4%	9,4%	8,7%	13,6%	12,8%	12,8%	11,3%
Corrientes	11,1%	11,0%	10,1%	10,9%	11,4%	13,1%	9,7%	11,8%
Formosa	10,6%	18,3%	11,0%	10,0%	13,9%	13,1%	13,9%	13,1%
Chubut	10,2%	9,8%	6,5%	10,0%	19,3%	18,0%	18,0%	14,6%
Salta	8,4%	7,2%	7,4%	5,7%	9,5%	15,0%	14,6%	14,2%
<b>Misiones</b>	<b>11,0%</b>	<b>13,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>8,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,1%</b>

Fuente: INDEC. Indicadores Sociodemográficos

Esto implica un gran número de alumnos que no culminan el Nivel Secundario pese a que la misma es obligatoria por ley.

El propósito de esta Investigación es presentar la importancia de la enseñanza de la Administración en el Nivel Secundario de las Escuelas Rurales de la Provincia de Misiones, como un aporte para el desarrollo sustentable de los pequeños agricultores.

El CNA 2018 informa que al año 2018 el 69,57% de los residentes en explotaciones agropecuarias (EAPs) de Misiones culminaron solo el nivel Primario. A esos datos se suma que el 93% saben leer, el 42,5% tiene asesoramiento técnico administrativo (referido a la producción), el 27,3% tiene registros de producción, solo el 17,3% realizan cálculos económicos, solo el 16,9% tiene registros contables,

el 10,3% utilizan computadoras. De todas maneras, hay que considerar que el CNA abarca a todo el universo de EAPs, y que esta investigación se centra en el pequeño agricultor (hasta 25 hectáreas).

El trabajo de campo, mediante las encuestas, arrojaron datos cercanos a los que se suma que el 100% responde que la enseñanza de la Administración en las Escuelas ayudaría a mejorar la actividad en las chacras y que eso podría ser un incentivo para que los jóvenes no tengan que irse en busca de un mejor futuro.

Salvo dos orientaciones específicas en Agro y Ambiente, la Administración como disciplina no tiene una participación relativa importante en el diseño curricular.

Frente a este panorama, es necesaria una propuesta superadora en donde la Administración pueda contribuir a la enseñanza para que el habitante rural pueda generar actividades agrícolas rentables, de modo que, sea un incentivo más para trabajar en la chacra.

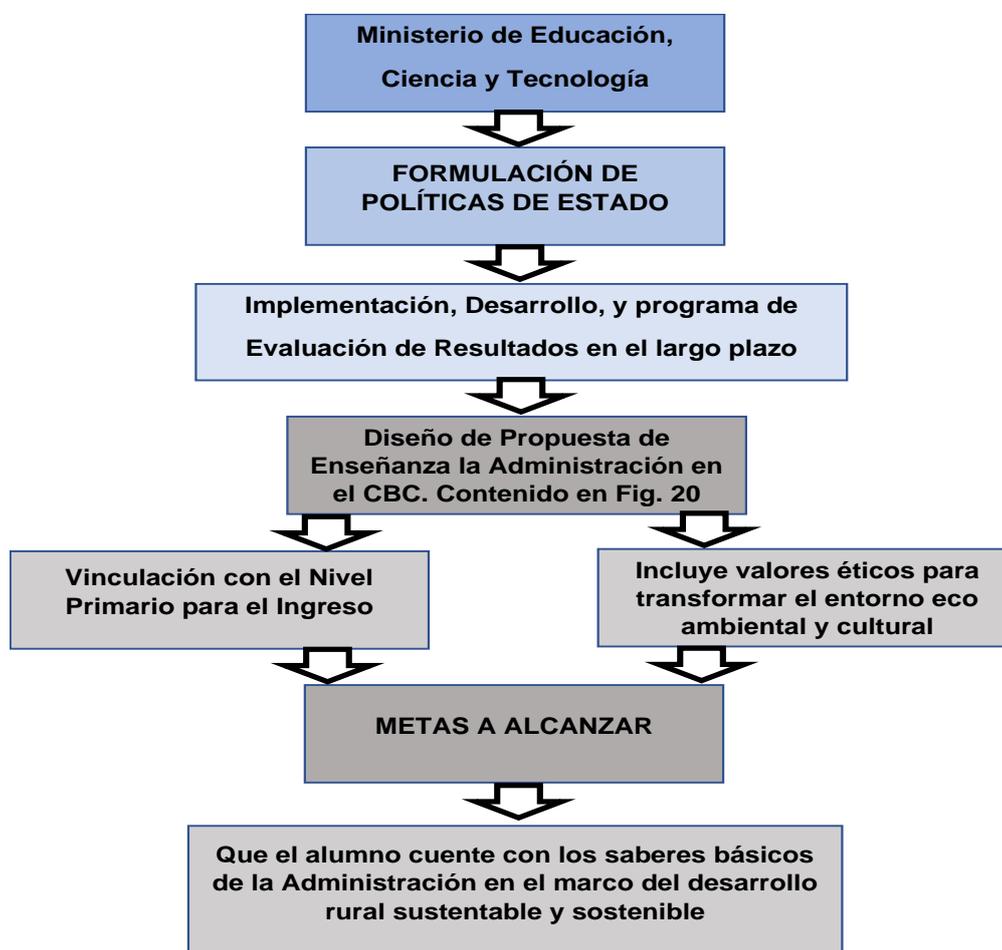
**CAPÍTULO VII**

**PROPUESTA DE  
ENSEÑANZA DE LA  
ADMINISTRACIÓN EN EL  
NIVEL SECUNDARIO DE  
LAS ESCUELAS RURALES  
DE MISIONES**

Atento a que se considera la propuesta educativa como una política de Estado, la responsabilidad del diseño de la misma debe ser del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Misiones, institución que tiene entre sus principales funciones fijar las políticas y estrategias educativas, como ser la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de políticas, programas y resultados educativos.

El siguiente diagrama resume el proceso y secuencia:

**Diagrama Nro. 1: Propuesta de diseño de un plan estratégico para la enseñanza de la Administración en el Ciclo Básico Común del Nivel Secundario de las escuelas rurales de la Provincia de Misiones**



Fuente: elaboración propia

A efectos de brindar mayor información y contenido al diseño propuesto, se desarrollan a continuación las distintas partes pertinentes

## **Estructura necesaria para contener una propuesta educativa en el ámbito rural**

La sola propuesta de enseñanza, sin una estructura que la sostenga, no sería de mucha utilidad y tampoco se comprendería el grado de importancia de esa propuesta educativa. Una estructura válida sería un plan de desarrollo estratégico integral para el ámbito rural en la provincia de Misiones, y donde una de las acciones relevantes de ese plan esté orientado a la Educación y Formación de los habitantes rurales.

Si bien el objetivo de esta tesis no es la formulación del plan, a continuación, se presentan los principales capítulos que debería contener un plan integral para el desarrollo rural. Los capítulos presentados son a modo de sugerencia, no limitativos o restrictivos, sino que se podrían agregarse otros que se adecuen a las circunstancias al momento de su diseño, elaboración, y posterior puesta en marcha. La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Es el camino que guía a la organización durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. Estrategia es la creación de una posición competitiva que aprovecha las oportunidades y disminuye las amenazas del entorno, además de hacer valer las fortalezas reduciendo las debilidades de la propia organización (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

El plan estratégico diseñado está orientado a la organización Provincia de Misiones, la que a través de sus distintos ministerios deberán formular los propósitos y objetivos que les compete. Otro aspecto a tener en cuenta es que el Plan refiere a políticas de estado, por lo que su implementación, desarrollo, y resultados son a largo plazo.

En su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, Forest y Fred David proponen tres etapas a tener en cuenta: la formulación, la implantación y, los resultados. La formulación incluye la creación de la Visión y elaboración de la Misión, identificar las amenazas y oportunidades, determinar las fortalezas y debilidades, definir el objetivo principal, y los objetivos secundarios, y la elaboración de las estrategias específicas y alternativas sobre cuestiones como distribución de recursos, expansión y diversificación de producción, operaciones, acceso a otros mercados, fusión, uniones estratégicas, etc. La etapa de implementación es la puesta en

marcha y requiere: el establecimiento de una organización formal, tener en claro la cultura organizacional, establecer objetivos anuales dentro de un plan mayor y planes operativos para las distintas áreas, además de políticas referidas a distribución de recursos, énfasis en cómo se harán las cosas y con quiénes, desarrollar habilidades y capacidades, aplicar técnicas de motivación en todos los niveles, concebir los planes y programas. La evaluación de resultados comprende el análisis de las estrategias desarrolladas, en la perspectiva de cómo se hicieron las cosas y cuáles fueron los resultados obtenidos en cada uno de los procesos (David & David, 2017).

Para el desarrollo del Plan Estratégico de la Provincia de Misiones, se debe prever además cuál será el o los organismos provinciales que tendrán a su cargo las tareas en las distintas etapas, el grado de participación de los municipios y organismos nacionales, además de involucrar en el proceso a la ciudadanía objeto del plan, incluyendo no solo a los productores sino también a los pueblerinos, corporaciones locales públicos y privados de la zona, además del público interesado como ser sindicatos, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, etc.

### **Diseño del Plan de Desarrollo Rural Sostenible de la Provincia de Misiones**

El diseño contempla por lo menos cinco áreas interdependientes entre sí. Cada área debe conocer los beneficios y riesgos por las decisiones y acciones de impacto. Para la elaboración, se tomó como modelo el Primer Programa de Desarrollo Rural Sostenible período 2010 a 2014, elaborado por la Secretaría de Estado de Cambio Climático y la Secretaría de Estado de Medio Rural y Agua del gobierno de España.

#### **Área 1: Actividad económica y empleo**

- Apoyo a la agricultura territorial
- Fomento a la actividad económica en el medio rural (incentivos regionales)
- Diversificación económica
- Creación y mantenimiento del empleo

#### **Área 2: Infraestructuras y equipamientos básicos**

- Infraestructuras de interés general
- Infraestructuras, equipamientos y servicios básicos
- Energías Renovables

- Agua
- Tecnologías de la información y la comunicación

### **Área 3: Servicios y bienestar social**

- Seguridad ciudadana
- Educación
- Cultura
- Sanidad
- Protección social
- Urbanismo y vivienda

### **Área 4: Medio ambiente**

- Planificación ambiental
- Conservación de la Naturaleza y gestión de los recursos naturales
- Agua (restauración hidrológico-forestal)

### **Área 5: Actuaciones no territoriales**

- Cooperación, alianzas estratégicas, innovación e igualdad

Dentro de este plan estratégico, todo lo referido a Educación estarían dentro del Área 3, junto a otros aportes educativas y formativas.

### **Conclusión sobre el diseño del Plan de desarrollo Rural**

La interdependencia es una relación de dependencia recíproca entre do o más personas o cosas, donde todos los factores se benefician, complementan o cooperan de forma variada, y de la misma manera, el error en ejecución en alguna de ellas producirá un efecto negativo en todo el sistema. Una propuesta educativa dentro de un plan mayor de desarrollo rural, puede ser implementada de inmediato, puesto que los resultados se verán recién a largo plazo, probablemente dentro de cinco a diez años, y su impacto desde el inicio nunca podría considerarse negativo, sino al contrario, agregaría nuevos conocimientos y conceptos que pueden ser utilizados en todos los tópicos de todas las áreas del Plan diseñado.

### **Fundamentación de la propuesta educativa**

La literatura educativa ha señalado que la tendencia hacia la mayor escolarización de los jóvenes estuvo relacionada con la temprana universalización del nivel primario en nuestro país; el aumento de años de estudio obligatorios; la demanda

de las familias, asentada en la convicción de una obligatoriedad social (Tenti Fanfani, 2011).

La Ley de Educación Nacional Nro. 26206 del año 2006, da lugar a una nueva organización para los niveles Primario y Secundario. Los logros relativos a la democratización de la enseñanza media se ven, sin embargo, permanentemente tensionados por las dificultades que enfrenta la población escolar, especialmente la que proviene de sectores más desfavorecidos, para permanecer en el sistema educativo y culminar sus estudios secundarios.

En este contexto, la escuela enfrenta las desigualdades del punto de partida (las deterioradas condiciones de vida de las familias) y de llegada (la difícil inserción laboral, académica y social posterior). A ello se suman las diversidades culturales; las culturas juveniles y los cambios del lugar del trabajo. Detenerse en el trabajo adolescente, observar sus manifestaciones concretas, implica abordar uno de los motivos del atraso y/o interrupción de las trayectorias educativas y de la consecuente reproducción de la espiral de la desigualdad (Ley 26206, 2006).

En el ámbito rural las transformaciones plantean una serie de desafíos para su implementación. Específicamente la extensión de la obligatoriedad lleva a tomar decisiones estratégicas para retener a los niños y jóvenes durante un tiempo más prolongado, así como también elaborar una propuesta educativa de calidad. La Ley Nacional de Educación Nro. 26.206, sancionada en 2006, establece la obligatoriedad hasta la terminación del nivel secundario (Paredes, 2018)

Los jóvenes no reconocieron su salida del sistema escolar como una exclusión, sino como un abandono voluntario; sin embargo, esto no significa que el abandono no sea consecuencia de las desigualdades estructurales existentes. Reconocen la importancia y la utilidad de la educación formal, a pesar de haber abandonado sus estudios, así como los beneficios y oportunidades que derivan de la preparación académica, entre ellos, alcanzar un nivel profesional, obtener un trabajo estable y contar con un salario que les permita satisfacer sus necesidades personales y apoyar económicamente a su familia. Las personas que abandonan sus estudios tienden a trabajar en donde no les exigen preparación, como jornaleros, artesanos, entre otros, lo que conlleva a que trabajen más y les paguen menos. Los jóvenes en riesgo de abandonar sus estudios necesitan ampliar sus proyecciones acerca de las oportunidades que la educación les ofrece, así como también las de obtener

un trabajo digno en el futuro, principios fundamentales de justicia social (Balam & Morejón, 2019).

Más allá de la obligatoriedad que impone la Ley Nacional de Educación, la deserción escolar es una realidad. Es un desafío generar conocimientos que puedan ayudar, al alumno en general y al futuro desertor en particular, en la búsqueda de mejores expectativas, sea vocacional, artística, familiar, y laboral. A medida que transcurren los periodos lectivos, la deserción aumenta. En Misiones, al cabo de los dos primeros años (Ciclo Básico Común), abandona el 8% del estudiantado, al que se suma el 13% en el Ciclo Superior. Estos datos abarcan a la totalidad de alumnos, de escuelas urbanas y rurales.

La historia indica que las civilizaciones que pasaron a la historia fueron las que provocaron grandes cambios en la humanidad, en ese proceso de desarrollo siempre estuvo presente la administración en sus funciones básicas (planear, organizar, dirigir, y controlar), bajo la coordinación de alguien (rey, emperador, generales, administradores, etc.), por lo que hay que admitir que la administración es inherente al ser humano, y que evolucionó y se perfecciona en el transcurso del tiempo.

Desde los considerados padres de la administración científica (Taylor y Fayol), además de otros integrantes de la denominada Escuela Clásica de la Administración Científica (Carl Barth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Ford, entre los más destacados), aportaron, cada uno desde su campo, para que la administración no se sustente solo en la experiencia para incrementar la eficiencia y la productividad. Elton Mayo aborda al obrero en un enfoque humanístico de estímulos y comportamientos. Max Weber sostiene el modelo burocrático, que rechaza principios universales, pero necesita de normas y reglamentos escritos, siendo imprescindible la división del trabajo. Mary Parker Follet aporta la llamada teoría de las contingencias, puramente situacional, totalmente improvisada para los ortodoxos. A estos sumamos los aportes de Peter Drucker, Ludwig von Bertalanffy, Ernest Dale, entre cientos autores, que presentan a la Administración como ciencia, técnica y arte (Koontz & Weihrich, 2012). A pesar del tiempo transcurrido las teorías, herramientas y modos de administrar siguen teniendo y tendrán la misma vigencia con vertientes renovadas en distintos campos, como ser: recursos humanos, responsabilidad social, ecología y medio ambiente,

estructuras organizaciones flexibles, entre otras, siendo simplemente nuevos desarrollos de teorías existentes (De Guevara, 2001).

Lo factible estaría en que el desarrollo se sustente en organizar y administrar actividades económicas con un enfoque hacia lo social, contando con estructuras que deberán adaptarse a la realidad y a la actividad de cada organización, con un modelo que contemple la satisfacción de los individuos. No se trata de administrar personas, sino conducirlos a sus metas individuales. Será imprescindible la innovación y la capacidad de iniciativa para sobrevivir. Un empresario que no aprenda a administrar y una administración que no aprenda a innovar no tendrán futuro (Drucker, 1999).

### **Propuesta**

La fundamentación es a efectos de remarcar la importancia de la enseñanza de la Administración en el Nivel Secundario de las escuelas rurales de la Provincia de Misiones como un aporte para el desarrollo económico social sustentable de las personas que habitan el ámbito rural.

En el análisis de las propuestas educativas ofrecidas, salvo dos orientaciones específicas en Agro y Ambiente, se observa que la Administración como disciplina no tiene una participación relativa importante en el diseño curricular, que junto a la tasa de deserción escolar, pueden ser los impedimentos para generar actividades agrícolas rentables, que incentiven el trabajo en la chacra.

Es por ello que se propone la enseñanza de la Administración en el Ciclo Básico Común, es decir, en los dos primeros años de escolarización de Nivel Secundario.

### **Ciclo Básico Común Secundario Obligatorio (CBC)**

Establecido por Resolución Nro. 638/11, del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología, en cumplimiento con la Ley de Educación Nacional Nro. 26206 del año 2006. El sistema educativo debe establecer las condiciones necesarias para que las instituciones de educación secundaria establezcan vinculaciones con el nivel primario para posibilitar el ingreso, permanencia y egreso. Todos los objetivos perseguidos por la Escuela Secundaria son importantes, y están orientados a que el alumno pueda obtener una formación ética, que sean sujetos responsables, capaces de utilizar adecuadamente el conocimiento como herramienta para comprender y transformar constructivamente su entorno,

económico, ambiental, y cultural. En ese sentido, son objetivos del ciclo básico común (CBC) de la Educación Secundaria, entre otros, promover en los alumnos valores y actitudes para desempeñarse como sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, prepararlos para la continuidad de aprendizajes en el Ciclo Superior. Para ello, se debe garantizar el acceso al conocimiento como saber integrado a través de distintas áreas y disciplinas (Resolución 638/11, 2011).

La duración del Ciclo Básico será de dos años. Durante los mismos se brindará una formación común a todas las modalidades y orientaciones para asegurar el tránsito interinstitucional e ínter jurisdiccional de los estudiantes.

**Figura 20: mapa curricular del Ciclo Básico Común Secundario Obligatorio**

Primer año		Segundo año	
Unidades curriculares	Carga horaria semanal	Unidades curriculares	Carga horaria semanal
Lengua	5	Lengua	5
Matemática	5	Matemática	5
Geografía	4	Geografía	4
Historia	4	Historia	4
Biología	4	Biología	4
Formación Ética	3	Formación Ética	3
Lengua Extranjera	3	Lengua Extranjera	3
Educación Física	3	Educación Física	3
Educación Artística	3	Educación Artística	3
Tecnología	2	Tecnología	2
EDI	2	Fisicoquímica	2

Fuente: Resolución Nro. 638/11, MCECyT

Cada unidad curricular contiene la justificación de la propuesta, los propósitos generales del área, los objetivos para cada año del ciclo y los contenidos. Estos últimos están agrupados en ejes, que no deben interpretarse en forma lineal, aislada o fragmentada. El contenido curricular tiene los elementos necesarios para la inserción del alumno a un nuevo Nivel de Educación formal, a lo que se agregaría el contenido propio de la Administración, que también es considerada básica en este nivel de conocimiento.

Al ser una política de estado y cuyos resultados son largo plazo es probable que los primeros logros se puedan visualizar al término del cursado de los primeros dos años desde su implementación, probablemente en pequeñas acciones que contribuyan a mejorar el modelo de gestión actual.

## **Propuesta de enseñanza de Administración en el Ciclo Básico Común de las Escuelas Rurales de Misiones**

Como resultado de esta Investigación se propone el dictado de dos materias, una en cada año del CBC. Para ambas, la carga horaria semanal necesaria es de solo de 2 (dos) horas. La denominación sugerida es Introducción a la Administración para el Primer año, y Administración General para el segundo año. Para ambas materias se presenta la justificación y el desarrollo de los contenidos.

### **Modelo de programa de la Asignatura Introducción a la Administración**

#### **Primer Año del CBC: Introducción a la Administración**

El modelo propuesto es una adaptación de la Cátedra Introducción a la Administración (INTAD), materia del primer año de la carrera de pre grado Tecnicatura Administrativa Contable (TUAC), de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), de la Universidad Nacional de Misiones (UNAM).

#### **Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudio**

Primer año.

#### **Fundamentación**

Los cambios en el entorno repercuten sobre el contenido de las materias a dictarse en el Ciclo Básico Común, en cuanto a la dinámica que deben contener, a fin de posibilitar al alumno un contacto consciente con la Administración como ciencia, técnica y arte. Las personas practicamos la administración en todos nuestros actos cotidianos: planear, organizar, dirigir, y controlar es parte de nuestra esencia, pero, gracias a la educación formal, los alumnos encontrarán una fundamentación científica cuando deseen tomar decisiones relevantes a lo largo de su vida. Es en este sentido que la materia debe orientarse al conocimiento teórico de lo básico y fundamental referido a la Administración como ciencia; a la interpretación de procesos aplicables en medianas y pequeñas organizaciones del ámbito rural; y a la práctica de la burocracia necesaria para que esa organización exista dentro del sistema jurídico – legal de nuestro Estado (Nacional, Provincial, y Municipal).

La diferencia de la aplicación de la Administración según el tamaño de las organizaciones puede resumirse en el grado de tecnología en hardware y software, que son capaces de incorporar. Debemos generar espacios de conocimiento que permitan su utilización, pero también procesos de innovación que hagan posible la toma de decisiones. La falta de tecnología no puede ser un limitante para que el

alumno (futuro empresario, emprendedor, trabajador) pueda desempeñarse eficaz y eficientemente en sus tareas.

Para ello, debe conocerse el marco teórico que sustente la actuación del administrador y que el alumno pueda ser capaz de elaborar o colaborar en la planeación, la organización, la dirección y el control; además, estar en condiciones de elaborar o proponer secuencias de tareas, operaciones, y procesos que permitan un desempeño efectivo.

Es en este sentido, que se planifica esta materia juntamente con Administración General (que se dicta en Segundo Año) como una orientación teórica y práctica acorde nuestra realidad rural regional.

### **Contenidos mínimos**

La Administración (origen y Escuelas principales). Las organizaciones (con y sin fines de lucro). La Planeación (qué se quiere hacer). La Organización (cómo se va hacer). La Dirección (con quiénes se va a hacer). El Control (medir lo ejecutado con lo planeado). La burocracia necesaria en la gestión de emprendimientos (legal e impositiva).

### **Objetivos generales**

- El alumno será capaz de comprender los conceptos y técnicas de la Administración.
- El alumno estará en condiciones de adquirir una metodología para el conocimiento de las organizaciones.
- El alumno comprenderá los principios básicos que sustentan a la Administración como ciencia, técnica, y arte.
- Mediante la ejecución de trabajos prácticos, el alumno realizará, junto a un grupo de trabajo, simulaciones de inscripciones y trámites referidos a los emprendimientos, en organismos nacionales, provinciales, y municipales.

### **Objetivos específicos**

Unidad 1: que el alumno conozca la historia y evolución de la Administración y su objeto de estudio, las organizaciones.

Unidad 2: Que el alumno conozca y diferencia los distintos tipos de organizaciones.

Unidad 3: que el alumno comprenda el concepto de planear.

Unidad 4: que el alumno conozca lo referente a organizar.

Unidad 5: que el alumno conozca lo referente a la dirección.

Unidad 6: que el alumno conozca lo referente al control.

Unidad 7: taller de práctica para que el alumno conozca lo necesario para formalizar legalmente un emprendimiento.

### **Contenidos**

Unidad 1: la Administración y las organizaciones. La Administración: naturaleza del conocimiento administrativo. Historia y evolución. Escuelas Clásicas: Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Max Weber. Funciones y Niveles de Administración. La administración medio ambiental. Responsabilidad Social y la ética y el administrador. La Globalización.

Unidad 2: las Organizaciones. Las organizaciones: Definiciones, conceptos y características. Organizaciones con y sin fines de lucro: objetivo. Las grandes organizaciones de la sociedad: Estado, Iglesia, Ejército, Empresas. La pequeña y mediana empresa. Características de los emprendimientos en las zonas rurales en la Provincia de Misiones.

Unidad 3: la Planeación. La función de la Planeación. Concepto. Niveles de planeamiento. La formulación, implantación y evaluación. La Visión. La Misión. La Estrategia. Objetivos y metas. Jerarquía de los objetivos. Proceso del Planeamiento.

Unidad 4: la Organización. La Organización como función. Organización formal e Informal. Herramientas de la Organización Formal: Rueda Operativa. Organigrama. Manual de Funciones. Manuales de Procedimientos.

Unidad 5: la Dirección. La Dirección como función. Concepto. La conducta humana en la organización. La percepción. Las actitudes. La motivación. Mc Gregor y Maslow. El aprendizaje. La capacitación. Desarrollo de habilidades. La personalidad. La conducta interpersonal. La conducta grupal. Liderazgo.

Unidad 6: el Control. El Control como función. Concepto. Proceso de control. Tipos. Características. Técnicas de control. Tipos de presupuestos. Presupuestos de compras, ventas, económico y financiero.

Unidad 7: Taller de práctica. Emprendimientos unipersonales. Sociedades: tipos y características principales. El cooperativismo: características principales. Registros de los emprendimientos en la AFIP, DGR, Municipalidad, etc.

## **Modelo de programa de la Asignatura Administración General**

### **Segundo año del Ciclo Básico Común**

El modelo propuesto es una adaptación de la Cátedra Administración (ADTAC), materia del primer año de la carrera de pre grado Tecnicatura Administrativa Contable (TUAC), de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), de la Universidad Nacional de Misiones (UNAM).

### **Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudio**

Segundo año.

### **Fundamentación**

Los cambios en el entorno repercuten sobre el contenido de las materias a dictarse en el Ciclo Básico Común en cuanto a la dinámica que deben contener a fin de posibilitar al alumno un contacto consciente con la Administración como ciencia, técnica y arte. Los conocimientos adquiridos en el Primer año, permitirán en este curso la puesta en práctica de los saberes aprendidos. En síntesis, esta materia ajusta la teoría a todas las personas que practicamos la administración en todos nuestros actos cotidianos: Planear, organizar, dirigir, y controlar es parte de nuestra esencia, pero, gracias a la educación formal, los alumnos encontrarán una fundamentación científica cuando deseen tomar decisiones relevantes a lo largo de su vida. Es, en este sentido, que la materia debe orientarse al conocimiento teórico de lo básico y fundamental referido a la Administración como ciencia; a la interpretación de procesos aplicables en medianas y pequeñas organizaciones del ámbito rural; y a la práctica de la burocracia necesaria para que esa organización exista dentro del sistema jurídico – legal de nuestro Estado (Nacional, Provincial, y Municipal).

Actualmente en la provincia de Misiones existen explotaciones agropecuarias (EAPS) que realizan sus actividades en extensiones de tierra de hasta 25 hectáreas, de las cuales son utilizadas entre dos y cinco hectáreas para el proceso productivo, donde el trabajo recae en el agricultor y su grupo familiar directo. Es en este sentido es necesario que el alumno, gracias al aprendizaje en Administración, pueda conciliar lo teórico con la práctica, interpretar los procesos aplicables a las pequeñas explotaciones agropecuarias, en vistas a la posibilidad de desarrollar un emprendimiento propio desde su misma chacra.

Debemos presuponer que no todas las organizaciones están en condiciones de adquirir software y hardware, por lo que las personas deben estar capacitadas para

ejecutar las tareas administrativas básicas. La falta de tecnología no puede ser una limitante para un desempeño eficaz en sus tareas.

### **Contenidos mínimos**

Funciones y procedimientos administrativos en el área funcional Administración.

Funciones y procedimientos administrativos en el área funcional Producción.

Funciones y procedimientos administrativos en el área funcional Mercadotecnia y Ventas.

### **Objetivo general**

Que el alumno pueda estar en condiciones de disgregar a la organización en todas las funciones y procedimientos administrativos.

### **Objetivos específicos**

Unidad 1: que el alumno comprenda las funciones y procedimientos del sector Recursos Humanos, en el área funcional Administración.

Unidad 2: que el alumno comprenda las funciones y procedimientos del sector Contabilidad y Manejo de Fondos, en el área funcional Administración.

Unidad 3: que el alumno comprenda las funciones y procedimientos del Área Funcional de Producción.

Unidad 4: que el alumno comprenda las funciones y procedimientos del Área Mercadotecnia y Ventas.

### **Contenidos**

Unidad 1: Recursos Humanos. El rol de los RRHH, sus funciones y relaciones. Descripción de los puestos de trabajo en el Sector Personal. Legajos y formularios básicos. Licencias ordinarias y extraordinarias. Control de horario y asistencia. Liquidación de sueldos. Determinación del costo de personal, costos directos e indirectos.

Unidad 2: Contabilidad y Manejo de fondos. La registración contable. Registro de Ingresos y Egresos. Diferencia entre inversión patrimonial y gastos Procedimientos en la gestión de compras y ventas. Orden de Compras y Orden de Pago. Recibos por cobranza. Distintos tipos de medios financieros. Determinación de costos en el área Administración, costos directos e indirectos.

Unidad 3: Producción. Producción bienes físicos y servicios. La tecnología. El Producto. Ciclo de vida. Factores del diseño técnico. El packaging. El Proceso. Tipología de la producción. Diseño del proceso. Manejo de materiales y equipos. Determinación de los costos de producción, costos directos e indirectos.

Unidad 4: Mercadotecnia y Ventas. Análisis de las 4 “P”. Segmentación de mercado. Atención al Cliente – Usuario. Canales de distribución. Logística. Determinación de los costos de Mercadotecnia y Ventas, costos directos e indirectos. Determinación del costo total. Análisis de Ingresos y egresos operativos. Rentabilidad Operativa.

### **Implementación de la propuesta de enseñanza**

Se prevé una implementación que no requerirá modificaciones estructurales en el diseño curricular del CBC. El Consejo General de Educación de la Provincia debería realizar un análisis de la carga horaria total para los años primero y segundo a fin de incorporar las dos horas semanales para cada asignatura en cada año. Se sugiere la participación de las instituciones educativas en la sugerencia de cuáles serán las asignaturas que deberían resignar la carga horaria hasta completar el cupo. Definida esta cuestión, probablemente habría que agregar docentes para el dictado de las materias, o reasignar tareas dentro del grupo de docentes de ciencias sociales. Tampoco es necesario inversión o gasto en infraestructura y/o costos indirectos como consecuencia de la implementación.

### **Conclusión sobre la propuesta educativa**

Que al final del CBC el alumno pueda contar con los saberes básicos de la Administración como ciencia, técnica, y arte, ya podría ser evaluado en el corto plazo, pues es relativamente sencillo bajar la teoría a la realidad cotidiana de los emprendimientos agrícolas.

En lo que se refiere a la contribución de la propuesta como un elemento más que contribuya al desarrollo rural sustentable y sostenible, esa cuestión dependerá de la ejecución de las otras áreas contenidas en el Plan Estratégico. No obstante, a largo plazo, que toda una generación de personas practique conscientemente la Administración desde la fundamentación teórica, sin dudas generara un valor agregado en la comunidad.

### **Artículo periodístico**

Se transcribe los principales tópicos de una entrevista del diario local El Territorio, del 20 de Julio de 2020, al actual ministro del Agro de Misiones, el Antropólogo Sebastián Orioabala, quien resumió cómo fue comenzar a enfrentar la pandemia

en las chacras de la provincia, los desafíos que implica para los productores, la gran demanda de alimentos existentes y la necesidad de una mayor industrialización en el mismo lugar de producción.

#### **Artículo 7: Entrevista al Ministro del Agro de Misiones**

### **El sector que prácticamente no se paralizó por el Covid-19 en Misiones fue la actividad rural. ¿Cómo se decidió esta continuidad?**

“... casi la mitad del Producto Bruto Interno (PBI) de Misiones, viene de la agroindustria en términos generales: forestación, tabaco, yerba, té; son las que terminan sosteniendo la economía”. Si bien la salud es fundamental, la producción tenía que continuar y había que pensar en el sostenimiento de la economía. En los primeros diez días se paró prácticamente en forma absoluta la actividad y eso tiene un impacto rotundo en lo económico, en la recaudación, en el sostenimiento del empleo, en la continuidad de algunas empresas.

También pusimos plata en programas de subsidios de créditos para los productores del sector hortícola y hemos fortalecido a los productores para que tengan mayor volumen y mayor cantidad de producciones. Al principio costó un poco que repunte, pero hoy está mostrando muy buenas señales.

### **¿En este contexto de pandemia, cuál es la orientación que le están dando al sector productivo en Misiones?**

Tenemos algunos ejes transversales, es decir no nos abocamos a potenciar más una cadena de valor sobre el otro. Todas las actividades para nosotros son fundamentales, porque tienen distintas demandas, son generadoras de alimentos y de empleos. Lo que sí entendemos, como el eje más importante es que la agroindustria, tiene que agregar valor, tiene que industrializar para mejorar la rentabilidad, para el desarrollo de empleo.

### **¿Cuáles son los desafíos más urgentes?**

Tenemos un montón de desafíos por delante. Lo que estamos buscando es agregar valor siempre con estos ejes, con nichos de ventas, de comercialización en el mercado interno o en el mercado internacional. Nos hemos dado cuenta con la pandemia de lo importante que es justamente la producción de alimentos y agregar valor en origen.

**En Misiones la exportación es liderada por productos como la pasta, tabaco, té, yerba, entre otros productos. ¿La idea sería ir sumando otros productos para exportar?**

Exactamente. Antes de venir acá tuve una reunión con el secretario pyme del Ministerio de Producción de la Nación, con quien venimos charlando, incluso con parte del equipo del Ministerio de Agricultura de la Nación para agregar valor, incluido al sector forestal. Podemos empezar a pensar en salir con muebles con productos que vayan destinados directamente al consumidor final. Pero para eso tenemos que generar inversión y tener créditos a tasas accesibles en un contexto óptimo de inversión.

**Es decir, más industrialización...**

Ir camino a la industrialización en la zona rural, que las industrias se instalen en la zona rural, entonces tienen más cerca la materia prima y menos costo logístico; se generan empleos en la zona rural y se genera el desarrollo local en los distintos espacios donde hay justamente, una agregación de valor en cada municipio. Es un poco el objetivo que estamos buscando.

**¿Cómo observan el ánimo de los jóvenes para permanecer en las chacras y dar continuidad a los proyectos encarados por sus padres?**

Creo que la pandemia ha expuesto mucho más que hay un proceso de recuperar el espacio de la chacra. Sabemos que deben desarrollarse mejores condiciones de vida, con acceso al agua, la energía, la comunicación a la escuela y la salud; eso es parte de un proyecto político de la renovación que vienen llevando a cabo desde hace mucho tiempo. Por algo se inaugura un hospital de alta complejidad en San Vicente, eso es una decisión política.

Y la verdad que en gran parte de la provincia nos encontramos con muchos jóvenes que nos ponen muy contentos, saber que todavía apuestan fuerte a la chacra. Que ese desarraigo que se ha venido llevando a cabo, se va deteniendo con políticas de Estado. Es decir, tenemos presente y futuro en las chacras.

(Territorio, Nos pone contentos saber que hay futuro en la chacra, 2020)

## CONCLUSIONES

El origen de esta investigación se da desde una edad muy temprana, cuando a los 12 años de edad, he observado e interactuado en forma directa con el estilo de vida de los chacareros y sus familias, impulsado por mis abuelos y tíos que eran y son pequeños minifundistas en el interior de la provincia de Misiones. Por aquellos tiempos (1970 – 1975) fui testigo de un estilo de vida del campo que no mostraba la urgencia económica que yo vivía con mis padres en la ciudad. La chacra les entregaba todo lo necesario y requerido para una muy buena subsistencia. Plantaban, cosechaban y vendían a buen precio sus productos (en este caso eran el té, el tabaco, y el maíz). Recuerdo a mi abuela diciéndome que el dinero era necesario solo para la sal, la harina, la ropa, ya que prácticamente todo lo demás podía ser producido en la chacra. Contaban con las herramientas adecuadas y el dinero les sobraba para esas compras. Esas familias no tenían estudio, salvo como mucho hasta el tercer grado de la primaria, sin embargo, sabían qué, cómo, cuándo y cuánto producir, y la venta estaba asegurada a la cooperativa de la zona.

El tiempo, gradualmente fue mellando esa situación, y lo que antes se compraba con una buena cosecha de té ahora requeriría al menos tres a cuatro cosechas. Los titulares comenzaron a hablar de crisis, de la baja en los precios de productos primarios, de los jóvenes que no veían futuro en la chacra.

La visión y el análisis de lo que ocurría en las chacras comienzan a realizarse desde el campo social. El trabajo de cultivar la tierra era una suma de actividades que proporcionaban recursos para la subsistencia, y no como algo capaz de generar rentabilidad. La situación no mejoró, al contrario, se tornó más complejizado por la aparición de productos de cultivos intensivos y el auge de la forestación.

No obstante, se demostró en la tesis, que extensiones de 5 a 25 hectáreas pueden ser muy productivas, al punto de ser una actividad sustentable que ofrece sus productos en las Ferias Francas de toda la provincia.

Esto ha sido la génesis de la propuesta de la enseñanza de la Administración a en el Ciclo Básico del Nivel Secundario de las Escuelas Rurales de la Provincia de Misiones pues considero que la misma, brindará respuestas simples a cuestiones como planear y justificar lo que se quiere producir; organizarse para el trabajo en general; elaborar una plantilla de costos genérica; o de manera un poco más compleja, ayudar a definir y escribir la Visión y la Misión; construir una estructura

formal; hacer una adecuada lectura del entorno; establecer objetivos a largo plazo y con metas intermedias.

Para esto, se estudió todo el contenido curricular de dicho ciclo secundario y luego se justificó la inserción en los programas de estudio, de la Administración como ciencia, técnica, y arte.

Como parte de esa justificación, primeramente, se presenta a la Administración, como algo innato a las personas, para luego hacer mención de algunas de las distintas teorías de la Administración Científica, con un enfoque filosófico que permite ver en perspectiva el abordaje de esta investigación.

Se caracterizó y fundamentó el contexto rural en general y el de Misiones en particular, desde la población, sus aspectos culturales, y el modelo de administración actual, basado únicamente en la intuición y la experiencia. Esos datos fueron proporcionados por el CNA 2018, que también presentó guarismos referentes a distintos tópicos de las explotaciones agropecuarias, y la presencia del estado en el acompañamiento y asistencia en la gestión.

Se presentó el programa Ferias Francas como un modelo de asociatividad que permitió la generación de negocios a partir de la producción en los minifundios. Se hizo hincapié en que dicho desarrollo se sostiene únicamente en la producción y comercialización con una práctica austera o nula de la administración, lo que fue refrendado con un estudio de campo que simplemente ratificó los guarismos del CNA 2018.

Con esa información, posteriormente se analizó el diseño curricular del ciclo secundario en todas las modalidades, comenzando por las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), donde la Administración está presente en todos los niveles, CBC y Ciclo Orientado. El problema es que las escuelas EFA constituyen solo el 11% de la oferta educativa en el ámbito rural.

En este punto de la investigación, ya se hizo evidente que el Estado debe intervenir, aseveración justificada en que el está en juego el destino del 53% del total de explotaciones agropecuarias de la provincia y que ocupan solo el 10% del total de la superficie cultivada, sumado a que el 81% de los productores depende exclusivamente del ingreso de las EAPs, y que el 87% de los productores y sus familiares son los que trabajan en las explotaciones.

La sola propuesta de enseñanza no podrá resolver estas cuestiones. Sin una estructura que la sostenga, no sería de mucha utilidad y tampoco se comprendería

el grado de importancia de esa propuesta educativa. Por eso se ofreció un diseño de un plan de desarrollo estratégico integral para el ámbito rural en la provincia de Misiones. En ese plan, una de las acciones relevantes está orientado a la Educación y Formación de los habitantes rurales.

El objetivo de esta tesis no es la formulación del plan. Se sugirió los principales capítulos que debería contener, recalcando la interdependencia entre ellos.

Una propuesta educativa dentro de un plan mayor de desarrollo rural, puede ser implementada de inmediato, y su impacto desde el inicio nunca podría considerarse negativo, sino al contrario, agregaría nuevos conocimientos y conceptos que pueden ser utilizados en todos los tópicos de todas las áreas del Plan diseñado.

El objetivo principal de la Administración es facilitar cuestiones organizativas a las instituciones y personas mediante el ejercicio del sentido común.

A modo de conclusión y ante todo lo expuesto, se corrobora la hipótesis dado que se alcanzó el Objetivo General y se ha cumplido con todos los objetivos propuestos, por lo que es posible afirmar que el dictado de la materia Administración en los dos primeros años del Ciclo, dentro del CBC, permitirá que el alumno pueda contar con los saberes básicos de la Administración, como ciencia, técnica y arte que será integrada como una importante ayuda en la práctica cotidiana de sus emprendimientos agrícolas. Estos conocimientos, junto a otras acciones estructurales, pueden contribuir a la generación de competitividad sustentable de las pequeñas unidades productivas, que cuenta con un mercado urbano disponible que sigue necesitando del campo para alimentarse.

### **Recomendaciones**

Del trabajo de campo y del análisis en general, hay cuestiones que pueden mejorarse sustantivamente mediante acciones inmediatas, fáciles de diseñar e implementar:

- Agregar cursos y/o seminarios breves de cuestiones administrativas básicas, por ejemplo: determinación de costos de producción, registros de producción y ventas, análisis de rendimiento productivo, etc.
- Rediseñar los actuales cursos y/o seminarios de capacitación a los agricultores.
- Mejorar la comunicación entre los distintos organismos nacionales y provinciales, el INTA, el Ministerio de Agricultura de la Provincia, el IFAI, y la Secretaría de Agricultura Familiar. Todos ellos deberían diseñar un plan para

unificar los recursos disponibles y llegar en forma conjunta o individual con un mismo discurso o plan de acción. Es una decisión política difícil, pues se puede pensar como una pérdida de poder e influencia de alguno de ellos.

- Redefinir las distintas acciones realizadas por los entes, y publicitados en sus páginas web o periódicos, para que tengan un impacto real en la mejora de calidad de vida del habitante rural.
- Desde la reglamentación de la ley de Ferias Francas, en el año 2012, se debería contar con un Registro de Ferias Francas, pero también debería completarse y actualizarse el de productores. El 47% de los encuestados en las Ferias, no figuran en el registro de la Secretaría de Agricultura Familiar.
- El impacto del aprendizaje de la Administración podría ser evaluado a partir del tercer año de haberse comenzado al dictado de las materias, y se podría manifestarse en los nuevos modos de gestión de los productores en sus unidades económicas. La evaluación y retroalimentación debería ser coordinada y ejecutada desde el Ministerio de Asuntos Agrarios y/o la Secretaría de Estado de Agricultura Familiar de la Provincia. De manera independiente, el CNA posterior a los dos años de comenzado el nuevo plan de estudios del CBC, debería mostrar índices distintos a los anteriores y actuales.
- Si bien se presenta un diseño de Plan Estratégico, esta investigación profundiza únicamente en el Área 3: Servicios y bienestar social, en el ítem Educación, por lo que quedan otras líneas de investigación abiertas en todas las áreas y para cada tema propuesto en las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alberdi, J.B. (2009). Bases y puntos de partida para la organización política de la República Argentina. Buenos Aires: Editorial Continente
- Alvarez, H.F. (1996). Principios de Administración. Buenos Aires: Ediciones Eudecor
- Agencianova, (03 de julio de 2020). Agencianova.com. Obtenido de [https://www.agencianova.com/nota.asp?n=2020\\_3\\_5&id=83900&id\\_tiponota=10](https://www.agencianova.com/nota.asp?n=2020_3_5&id=83900&id_tiponota=10)
- Agroindustria, M. d. (2019). Proyecto Exportador de maíz del oriente misionero al Extremo Oeste Catarinense. Buenos Aires: Presidencia de la Nación
- Agronomía, F. (20 marzo 2020). Facultad de Agronomía UBA. Obtenido de <https://www.agro.uba.ar/historia>
- Arauco, C. (28 abril 2020) Arauco Chile en Argentina. Obtenido de <https://www.arauco.cl/argentina/wp-content/uploads/sites/15/2018/08/PMF-UMF-Misiones-mayo-2018.pdf>
- Argentina, G. (02 Marzo 2020). Argentina.gob.ar. Obtenido de [argentina.gob.ar/trabajo: https://www.argentina.gob.ar/trabajo/agricultoresfamiliares](https://www.argentina.gob.ar/trabajo/agricultoresfamiliares)
- Argentina, G. (28 Abril 2020). [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84). Obtenido de [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84)
- Argentina, G. (20 Marzo 2020). Argentina.gob.ar. Obtenido de [argentina.gob.ar/inta: https://www.argentina.gob.ar/inta](https://www.argentina.gob.ar/inta)
- Argentina, G. (20 Marzo 2020). Argentina.gob.ar. Obtenido de [argentina.gob.ar/inta: https://inta.gob.ar/paginas/historia-del-inta](https://inta.gob.ar/paginas/historia-del-inta)
- Argentina, G. (20 Marzo 2020). Argentina.gob.ar. Obtenido de [argentina.gob.ar/inta: https://inta.gob.ar/misiones/sobre-420000](https://inta.gob.ar/misiones/sobre-420000)
- Arnau, J. (2014). Manual de Filosofía Portátil. Girona: Editorial Atlanta
- Balam, K; / Otros. (2019). Desigualdades estructurales en el vínculo entre escuela y comunidad rural. Perspectiva Educativa – Formación de Profesores, 98-120
- Barsky, O. (1990). Políticas Agrarias en América Latina. Buenos Aires: Editorial Imago Mundi
- Bartolomé, L. & Schiavoni, G. (2008). Desarrollo y Estudios Rurales en Misiones. Avá – Revista de Antropología UNAM, 75-81
- Bartolomé, L. (2002). Colonia y colonizadores en Misiones. Posadas: UNAM.

- Bichos de campo. (19 de Junio de 2020). Bichosdecampo. Obtenido de <https://bichosdecampo.com/jose-kirilinko-produce-te-en-misiones-y-es-maestro-rural-quiero-que-los-chicos-se-queden-aca-produciendo/>
- Bulak, G. (2020). Director Escuela de la Familia Agrícola. San Vicente, Misiones
- Carbonell de Massy, R. (1983). Desarrollo y cooperativas agrícolas en Misiones. Posadas: Departamento de Cooperativismo. FCE de la UNAM
- Carnap, R. (1988). La construcción lógica del mundo. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- CEPAL (25 Febrero 2020). Proyecciones demográficas. Estimaciones. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-rural-economicamente-activa>
- Cicerón (2010). Tusculanas. Madrid: Alianza Editorial
- CNA2018 (20 Febrero 2020). Censo Nacional Agropecuario. Obtenido de <https://cna2018.indec.gob.ar/informe-de-resultados.html>
- Comogli, P. (2015). Misiones – Ciencias Sociales. Buenos Aires: Kapeluz
- Cereales, B. (28 de marzo de 2020). Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Obtenido de <http://www.bolsadecereales.com/ver-la-institucion-1>
- Chifarelli, D. (2010). Acumulación, éxodo y expansión : un análisis sobre la agricultura familiar en el norte de Misiones. Buenos Aires: INTA
- Cornford, F. (2007). La teoría Platónica del Conocimiento. Buenos Aires. Paidós
- Dataeducacion (28 de Junio de 2020). Dataeducacion. Obtenido de <https://data.educacion.gob.ar/reporte-matricula.php>
- David, F. & David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Madrid: Pearson
- De Guevara, C. D. (2001). Teoría organizacionales y administración – enfoque crítico. Bogotá: Mc Graw Hill
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Descartes, R. (2010). Discurso del Método / Meditaciones metafísicas. Madrid: S.L.U. Espasa Libros
- Dewey, J. (2019). Teoría de la Valoración. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva
- Diamond, J. (2016). Armas, gérmenes y acero. Buenos Aires: Debolsillo

- Digestojurídico (27 de Junio de 2020). Digestomisiones. Obtenido de <http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20III%20-%20N%2010.pdf>
- Dilthey, W. (1951). Historia de la Filosofía. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- Dosse, F. (2004). Historia del estructuralismo. Madrid: Ediciones Akal.
- Escuelasyjardines. (14 de julio de 2020). Guía de Escuelas y Jardines. Obtenido de: <https://guia-misiones.escuelasyjardines.com.ar/guia-escuelas-secundarias-en-misiones.htm>
- Fabio, J. (2008). Representación de intereses de agricultores familiares. Avá – Revista de Antropología UNAM, 75-81
- Familiar, A. (25 de marzo de 2020). Secretaría Agricultura Familiar. Obtenido de <https://agrifam.misiones.gob.ar/quienes-somos/>
- Familiar, A. (25 de marzo de 2020). Secretaría Agricultura Familiar. Obtenido de <https://agrifam.misiones.gob.ar/ferias-francas/>
- Familiar, A. (26 de marzo de 2020). Productos de la Agricultura Familiar. Obtenido de <http://paf.misiones.gob.ar/#/home>
- Familiar, A. (03 de julio de 2020). Secretaría de Agricultura Familiar. Obtenido de <https://agrifam.misiones.gob.ar/agricultura-familiar-entrego-440-pollitos-camperos-en-capiovi/>
- Familiar, A. (03 de julio de 2020). Secretaría de Agricultura Familiar. Obtenido de <https://agrifam.misiones.gob.ar/entregan-alcohol-desinfectante-a-feriantes/>
- Familiar, A. (03 de julio de 2020). Secretaría de Agricultura Familiar. Obtenido de <https://agrifam.misiones.gob.ar/planificacion-para-el-desarrollo-de-la-produccion-junto-a-organizaciones-sociales/>
- Fayol, H., & Taylor, F. (1994). Administración industrial y general. Buenos Aires: El Ateneo
- Franke, H. & Trauzettel, R. (1973). El Imperio Chino. Madrid: Siglo XXI
- Gallero, M. & Krautstofi, E. (2010). Proceso de poblamiento y migraciones en la Provincia de Misiones, Argentina:(1881-1970). Avá – Revista de Antropología UNAM, 245-264.
- Gobierno de España (2009). Primer Programa de Desarrollo Rural, Madrid. Programa de Desarrollo Rural Sostenible.

- Goites, E. D. (2008). Manual de cultivos para la huerta orgánica familiar. Buenos Aires: Ediciones INTA
- Gonzalez Gonzalez, L. (2011). Todo lo que debe saber sobre el Antiguo Egipto. México: Nowtilus
- Harnecker, M. (2007) – Los conceptos elementales del materialismo histórico. Buenos Aires: Siglo XXI
- Heguy, S. (2009). Misiones Jesuíticas & Guaraníes. Buenos Aires: Golden Company
- Hernández Sampieri, R.; Baptista Lucio, P. & Casas Pérez, M. (2014). México: Mc Graw Hill
- Hood, C., & Jackson, M. (1999) – La argumentación administrativa. Madrid: S.L. Fondo de Cultura
- Hume, D. (2010). Investigación sobre el entendimiento humano. Buenos Aires: Editorial Losada
- Husserl, E. (2005). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Iglesias, D.H. (2002). Las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Buenos Aires: Ediciones INTA
- INTA. (11 de julio de 2020). Biblioteca Digital INTA. Obtenido de <https://inta.gob.ar/portada-documentos/libros>
- INYM (20 de Junio de 2020). Instituto Nacional de Yerba Mate. Obtenido de [inym.org.ar: https://www.inym.org.ar/publico/](https://www.inym.org.ar/publico/)
- Ferrero, B. (2004). Leyes, clientelismo y conservación en el norte misionero. Avá – Revista de Antropología UNAM, 35-41
- Franke, H.; Trauzettel, R. (1973). El imperio chino. México: Siglo XXI
- INDEC (2018). Censo Nacional Agropecuario 2018. Buenos Aires: INDEC
- INDEC (2002). Censo Nacional Agropecuario 2002. Buenos Aires: INDEC
- INDEC (18 de julio de 2020). [Indec.gob.ar. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-33](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-33)
- INDEC (18 de julio de 2020). [Indec.gob.ar. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresSociodemograficos](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresSociodemograficos)
- INDEC (18 de julio de 2020). [Indec,gob.ar. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresSociodemograficos](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-IndicadoresSociodemograficos)

- INTA (20 Marzo 2020). inta.gob.ar. Obtenido de [https://inta.gob.ar/palabra\\_clave/cambio-rural](https://inta.gob.ar/palabra_clave/cambio-rural)
- IPEC (28 Abril 2020). Instituto Provincial de Estadísticas y Censo. obtenido de <https://ipecmisiones.org/poblacion/proyecciones/proyeccion-de-la-poblacion-de-misiones-2010-2020/>
- IPEC (07 Julio 2020). Instituto Provincial de Estadísticas y Censo. obtenido de <https://ipecmisiones.org/economia/comercio-exterior/exportaciones-de-misiones/enero-diciembre-2019-misiones/>
- Kant, I. (2019). Crítica de la razón pura. Roma: Greenbooks Editores – Versión Digital
- Khun, T. (2013). La estructura de las revoluciones científicas. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H; & Weihrich, H. (2012). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill
- Lakatos, I. (2011). Historia de la Ciencia y sus reconstrucciones racionales. Madrid: Tecnos
- Ley 24430 (1994). Constitución Nacional Argentina. Obtenido de: <https://www.caserosada.gob.ar/images/stories/constitucion-nacional-argentina.pdf>
- Ley 26206 (2006). Ley de Educación Nacional. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>
- Martínez Dougnac, G. (2013). De especie exótica a monocultivo. Estudios sobre la expansión de la soja en Argentina. Buenos Aires: Imago Mundi
- Manzanal, M. (2009). El desarrollo rural en la Argentina. Una perspectiva crítica. En J. Almeida Desarrollo Rural no Cone Sul. P. 10-55. Porto Alegre: e-book
- Melgarejo A., Meyer I., & Henning, H. (2010). Guía para el cultivo de cebollas en Misiones. Buenos Aires: Ediciones INTA
- Mintzberg, H. (2001). El diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo
- Misiones, G. d. (22 de Febrero de 2020). agro.misiones.gob.ar. Obtenido de <https://agro.misiones.gob.ar/funciones/>

- Misiones, G. d. (22 de Febrero de 2020). agro.misiones.gob.ar. Obtenido de <https://agro.misiones.gob.ar/plan-horticola'provincial/>
- Misiones, G. d. (22 de Marzo de 2020). Ifai.misiones.gob.ar. obtenido de <https://ifai.misiones.gob.ar/institucional/>
- Misiones, G. d. (24 de Abril de 2020). misiones.gov.ar. obtenido de <http://www.misiones.gov.ar/ubicacion-geografica/>
- MisionesOnline. (29 de Julio de 2005). Calo: la lenta caída de una cooperativa que hizo historia. Misiones Online, Página 5.
- Misionesopina. (18 de Julio de 2017. Misionesopina. Obtenido de <http://misionesopina.com.ar/portal/2017/07/18/piden-informes-sobre-el-dinero-que-se-cobra-a-feriantes-por-derecho-de-mesa/>
- Muchnik, D. (2015). Inmigrantes: 0890 – 1914. Buenos Aires: Sudamericana
- Mundial, B. (28 Abril 2020). Datos.bancomundial.org. obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?end=2018&locations=AR&start=1960&view=chart>
- Ordoñez Ivan y Senesi Sebastián (2015). Campo, el sueño de una Argentina verde y competitiva. Buenos Aires: Aguilar
- Otero, N. & Rodríguez, F. (2008). Encuentro de Desarrollos Técnicos y Locales. Avá – Revista de Antropología UNAM, 75-81
- Paredes, D. (2018). El nivel secundario en el ámbito rural: análisis cuantitativo sobre sus tendencias recientes. Buenos Aires: M.E.C.C.yT.
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza & Janes
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Madrid: Ediciones Pirámide
- Popper, K. (2008). La lógica de la investigación científica. Madrid: Editorial Tecnos.
- Quarante de Errecaborde, A.M. (2003). Historia de la provincialización de Misiones. Posadas: Edunam – Editorial Universitaria
- RAE. (27 de junio de 2020). Real Academia Española. Obtenido de: <https://dle.rae.es>
- Resolución 048/13 (2013). Diseño Curricular Jurisdiccional. Ciclo Secundario Orientado. Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología.

- Resolución 638/11 (2011). Diseño Curricular Jurisdiccional. Ciclo Básico Común. Secundario Obligatorio. Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología.
- Resolución 795/10 (2010). Estructuras Curriculares Jurisdiccionales. Educación Secundaria. Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología.
- Rohbeck, J. (2015). Filosofía de la Historia-Historicismo-Posthistoria. Granada: Editorial Universidad de Granada
- Rosario, B.C. (28 de marzo de 2020). Bolsa de Comercio de Rosario. Obtenido de <https://bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/las-primeras>
- Schein, E. (1992). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Schiavoni, G. (2005). El experto y el pueblo: La organización del desarrollo rural en Misiones (Argentina). *Desarrollo Económico*, 45(179), 435-453.
- Schiavoni, G. & (2006). Desarrollo rural alternativo: las relaciones entre el estado, las ONGs y los productores en la provincia de Misiones (Argentina). En C. Perucca & E. Schvorer. *Desarrollo rural. Organizaciones, instituciones y territorios* Págs. 251-268. Buenos Aires: Editorial Ciccus
- Sartre, J.-P. (2016). El existencialismo es un humanismo. Barcelona: Editorial Edhasa.
- Schvorer, E. (2003). Etnografía de una feria franca: estudio de un proyecto de desarrollo rural con productores familiares. Posadas: Argos. Repositorio Institucional FHyCS Unam
- Sicredi, B. (04 de Mayo de 2021). Auniaofazavida. Obtenido de <https://auniaofazavida.com.br/projetos/pesquisa-de-projetos.html>
- Stadler, F. (2011). El Círculo de Viena: empirismo lógico, Ciencia, Cultura y Política. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica Chile.
- Stoner, J. (1996). Administración. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Taylor, F. (1970). Management Científico. Barcelona: Oikos – Tau S.A.
- Tenti Fanfani, E. (2011). La Escuela y la cuestión social. Buenos Aires: Siglo Xxi Argentina
- Territorio, E. (21 de Julio de 2019). En 2020 Misiones reducirá su producción en 7 millones de kilos. El Territorio, página 5

- Territorio, E. (20 de julio de 2020). Nos pone contentos saber que hay futuro en la chacra. El Territorio, página 3
- Tsoukas, H. & Knudsen C. (2003). The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives. Oxford Handbooks
- Tumisiones.com (27 de Agosto de 2014). Tumisiones. Obtenido de <https://apostoles.tumisiones.com/noticia/114486>>
- Urien, P. (17 de Junio de 2015). El gran éxodo: el campo se vacía y huye a ciudades hacinadas. La Nación, Pág. 5
- Vera Tornell, R. (1964). Historia de la Civilización. Barcelona: Ramón Sopena S.A
- Visitemosmisiones.com (19 de Junio de 2020). Visitemosmisiones.com. Obtenido de <https://visitemosmisiones.com/noticias/recomendaciones/leyendas/>
- Viana, R.J. (2018). El modelo cultural del pequeño agricultor de la provincia de Misiones. Inter Faces Científica e Sociais, 37-46
- Viana, R.J. (2016). La Cadena de Valor Hortícola en la Provincia de Misiones. Ciencias de Occidente, 89-97
- Viana, R.J. (2016). Competitividad hortícola en Misiones, Argentina. Saeta Digital, 25-34
- Viana, R.J. (2012). Alianzas Estratégicas y Desarrollo Hortícola. Saarbrücken: Editorial Académica Española
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. Madrid: S.L. Fondo de cultura de España
- Winepi. (03 de julio de 2020). Winepi.net. Obtenido de: <http://www.winepi.net/sp/sample/percent2.asp>
- Zalazar, M.C. (14 de julio de 2020). Asociación Argentina de Derecho Constitucional. Obtenido de: <http://aadconst.org.ar/xiii-congreso-iberoamericano-de-derecho-constitucional/>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. Identificación del material bibliográfico       Tesis Doctoral

2. Identificación del documento / autor

<b>Programa de posgrado</b>	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
-----------------------------	--------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	ADMINISTRACIÓN DE MINIFUNDIOS RURALES
-----------------------------	---------------------------------------

3. Identificación Institucional

<b>Título</b>	LA IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS ESCUELAS RURALES DE MISIONES – ARGENTINA
---------------	--

<b>Autor</b>	RAÚL JORGE VIANA
--------------	------------------

<b>Tipo y Nº de documento</b>	DNI 14.639.440
-------------------------------	----------------

<b>Director</b>	PEDRO LUIS BÜTTENBENDER
-----------------	-------------------------

<b>Tipo y Nº de documento</b>	Carteira de Idenidade – Brasil: 7036454499
-------------------------------	--

<b>Nº de páginas</b>	232
----------------------	-----

Fecha de defensa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Fecha de entrega del archivo: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

4. Información de acceso al documento

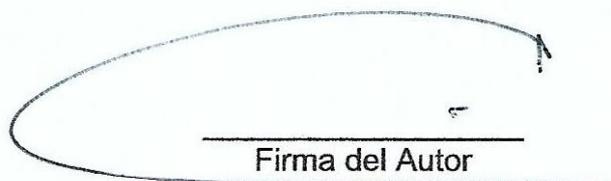
Autorizo Publicación       SI

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop that starts on the left, goes up and over, and ends with a small arrowhead pointing to the right. Below the signature is a horizontal line.

Firma del Autor

POSADAS, Misiones, 01 de Julio de 2021

## Anexo 1: formulario de encuesta a productores feriantes de Posadas

### ENCUESTA

1. Lugar donde está ubicada la chacra. Localidad y Departamento: \_\_\_\_\_
2. Extensión de su propiedad, en hectáreas \_\_\_\_\_
3. Estudios del productor responsable de la chacra  
Prim Comp \_\_\_\_ Prim Incomp \_\_\_\_ Sec Comp \_\_\_\_ Sec Incomp \_\_\_\_  
Terc Comp \_\_\_\_ Terc Incomp \_\_\_\_ Univ Comp \_\_\_\_ Univ Incomp \_\_\_\_
4. Además del productor cuántas personas trabajan en la chacra: \_\_\_\_\_
5. Hectáreas utilizadas para producción de fines comerciales: \_\_\_\_\_
6. Producción Principal: \_\_\_\_\_ Producción secundaria: \_\_\_\_\_
7. Además de producir:  
Cómo decide lo que va a producir: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Cómo organiza las tareas: a qué hora comienza y a qué hora termina, Cuantas horas por día, y cuantas por semana. Qué día descansa. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Asigna tareas y responsabilidades a otras personas, cuáles: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Cómo controla lo que hay que hacer o lo que se ha hecho: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Lleva registros contables: \_\_\_\_ Lleva registros de producción: \_\_\_\_  
Utiliza bancos o financieras: \_\_\_\_ Utiliza computadoras: \_\_\_\_  
Realiza cálculos económicos: \_\_\_\_ Utiliza internet: \_\_\_\_  
Cómo calcula sus costos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Cómo lleva el registro de sus ingresos: \_\_\_\_\_  
Es rentable lo que hace? Cómo lo sabe: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Tiene asesoramiento externo de profesionales particulares: \_\_\_\_
9. Si la respuesta anterior es SI. ¿Qué profesional?: \_\_\_\_\_
10. Tiene asesoramiento y/o apoyo externo del  
INTA: \_\_\_\_ Ministerio de Asuntos Agrarios: \_\_\_\_ IFAI: \_\_\_\_  
Sec. De Agricultura Familiar: \_\_\_\_ Municipalidad: \_\_\_\_
11. Qué tipo de asesoramiento y/o ayuda recibe:  
Subsidios: \_\_\_\_ Cursos: \_\_\_\_ Elementos para producción: \_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_
12. Está satisfecho con el apoyo brindado por estos organismos. Escala de 1 a 10: \_\_\_\_\_
13. Estaría de acuerdo que se enseñe Administración en los colegios primarios y secundarios rurales: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2: Formula estadística utilizada para poblaciones finitas

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
N=Población-Censo  
p= Probabilidad a favor  
q= Probabilidad en contra  
e= error de estimación  
n= Tamaño de la muestra

Fuente: [normasapa.net/formula-muestra-población](http://normasapa.net/formula-muestra-población)

En este caso, Z, para un nivel de confianza del 95%, el valor en la tabla es 1,96, por lo que  $Z^2 = 3,8416$

La probabilidad a favor (p) y en contra (q), será del 15%, es decir 0,15 para cada caso.

N, es 1500, la cantidad de productores vinculados a la Ferias Francas.

Si el nivel de confianza es del 95%, el máximo de error de estimación es del 5%.

Los datos p, q, y el máximo de error de estimación lo establece el investigador, según el conocimiento que tenga de la población que encuestar.

Con estos datos, el resultado de  $n = 33,79$  por lo que se realizaron 40 encuestas.

## Anexo 3: Metodología de trabajo para las asignaturas Introducción a la Administración y Administración

Método docente: Se entenderá por método docente a los principios que orientan una práctica pedagógica y al modo en cómo se implementan.

### Método docente de acuerdo con la relación con los alumnos

Se adoptará el método centrado en el cambio colectivo, ya que los estudiantes que cursen la materia tienen características homogéneas y por lo tanto ajustadas a las características de un alumno típico, se pueden alcanzar aprendizajes relativamente similares, solo con un pequeño grado de dispersión. Se pondrá énfasis en un ritmo de trabajo para todos los alumnos; con una técnica docente que resulte más eficiente para la mayoría del colectivo; una preocupación docente por el avance del promedio del colectivo, con evaluaciones globales, exigiendo un rendimiento individual mínimo.

### Método docente de acuerdo con la concepción educativa

Se adoptará el método participativo en la que el docente deberá facilitar el aprendizaje, mediante un proceso interactivo con el estudiante. Los contenidos, si

bien serán los estructurados en el programa, tendrán un acercamiento directo con la realidad local, sea a nivel local, provincial, o nacional. La bibliografía sugerida es punto de comparación. Se espera que los materiales sean emergentes y preparados en colaboración con el estudiante. La evaluación es parte del proceso de aprendizaje y tendrá un sentido remedial.

### **Técnica docente a adoptar**

Se adoptará la técnica docente para grupos medianos, pues la cantidad de alumnos asistentes promedian las 30 personas. Se trabajará con un grupo nuevo que no tiene un equilibrio razonable entre la comprensión de objetivos comunes y la expresión de demandas individuales. Están en un proceso de autopercepción y autodiagnóstico, buscando desarrollar habilidades, integración y cohesión a fin de establecer comunicación y cooperación entre sí. La técnica predominante a utilizar será la de dinámica de la discusión dirigida, donde, a partir de conceptos básicos vertidos por el docente, se buscará estimular el razonamiento y la formulación de principios en el propio lenguaje.

### **Evaluación**

Evaluaciones escritas al final de cada unidad. Evaluaciones y exposiciones orales al final de cada tema.

### **Bibliografía sugerida para ambas asignaturas**

Stoner James. (1998). Administración. México: Prentice Hall

Alvarez Héctor Felipe. (1996). Principios de Administración. Buenos Aires: Eudecor

Además:

Búsqueda de artículos en Internet