



LA ADMINISTRACIÓN Y PERSPECTIVAS EN LOS MINIFUNDIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES – ARGENTINA

*THE ADMINISTRATION AND PERSPECTIVES IN THE MINIFUNDIOS OF THE PROVINCE
OF MISIONES - ARGENTINA*

Raul Jorge Viana

Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina, rjviana@gmail.com

Pedro Luís Bütttenbender

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, Brasil, plbuetten@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i2.321>

Recebido em: 11/02/2021

Aceito em: 08/03/2021

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 administrativo empresarial de los agricultores. Planear, organizar, dirigir y controlar, todo de manera coordinada, son funciones elementales y esenciales proporcionadas por la ciencia de la Administración. El método es exploratorio, de campo, descriptivo y analítico, y indaga sobre la presencia de la ciencia en la actividad cotidiana del pequeño agricultor. Mediante un estudio de campo, se determina que parte del problema es la falta de conocimientos administrativos básicos por parte del productor. Estas cuestiones sencillas, como elaborar una plantilla de costos a otras un poco más complejas como obtener rentabilidad, Visión, Misión, estructura, conocimiento del entorno, etc. Las conclusiones dejan abierta las perspectivas de proponer un plan de mejora educativa en el sector con formación en administración y negocios, organización asociativa, aumente sus capacidades para estar en el mercado y aportes al desarrollo regional.

Palabras clave: Administración. Minifundio. Agricultura. Educación. Desarrollo regional.

Abstract: In the Province of Misiones, the evolution of agricultural enterprises to business units of small farms constitutes an important element on its sustainable economic and social development. A small farm can profit economically and socially. To achieve this, it is necessary to create structural actions that take into account the particularities of the activity and the farmers' business-administrative mentality. Planning, organizing, directing and controlling, all in a coordinated manner, are elementary and essential functions provided by the science of Administration. The research was conducted as an exploratory, field research, descriptive and analytical study, and it investigates the presence of science in the daily activity of the small farmer. Through a field study, it was determined that part of the problem is the lack of basic administrative knowledge regarding the producer, such as developing a cost template to others a little more complex such as obtaining profitability, Vision, Mission, structure, knowledge of the environment, etc. The conclusions leave open the prospects of proposing an educational improvement plan in the sector with training in administration and business, associative organization, increasing their capacities to be in the market and its contributions to regional development.

Keywords: Administration. Smallholding. Farming. Education. Regional development.

1 Introducción

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 un todo capaz de generar rentabilidad, tanto en el plano económico como en el social. 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. 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. Para ello, es necesario investigar el estado actual en este aspecto.

En términos de hipótesis la presencia de la Administración como ciencia, técnica y arte, es prácticamente nula en los minifundios rurales en la Provincia de Misiones, lo que podría influir en la falta de competitividad sustentable de las pequeñas unidades productivas.

En el contexto actual, 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, 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 & Rodriguez, 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 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, 2020). A su vez, esos cinco ítems utilizan el 85% del total de las hectáreas cultivadas (CNA, 2018).

El objetivo general de la investigación es estudiar y justificar la importancia de 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.

En términos de procedimientos metodológicos, la investigación se caracteriza por ser exploratoria, de campo, descriptiva y analítica. Como fuentes secundarias, basadas en bibliografías, documentos, informes y registros. En cuanto a las fuentes primarias, se realizó una investigación de campo, a través de la cual los encuestados respondieron un cuestionario estructurado en preguntas orientadas por los objetivos de la investigación. La sistematización se basó en los datos recopilados, resaltados y analizados, con el objetivo de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Este artículo se presenta en secuencia según la siguiente estructura. A continuación, se muestra el desarrollo y descripción de los resultados de esta investigación. Siguiendo las conclusiones y consideraciones finales y las referencias bibliográficas del artículo.

2 Desarrollo del estudio y resultados de la investigación

Esta sección del artículo presenta el desarrollo del estudio y los resultados de la investigación. En la secuencia, se destacan los siguientes temas: 2.1 Orígenes de la Administración; 2.2 La Administración Científica; 2.3 La Administración enfocada al campo social; 2.4 La agricultura en la provincia de Misiones; 2.5 Sobre la administración en las EAPs; 2.6 Encuesta a productores feriantes de Posadas; y 2.7 Resultados de investigación de campo.

2.1 Orígenes de la Administración

La Administración ha estado siempre presente en la evolución humana. Esta revisión comienza con el hombre nómada de la prehistoria, que para asegurar su supervivencia se dedicaba a la caza, la pesca, y la recolección. Su accionar estaba basado en la intuición y en una rústica planeación. Como un modo primitivo de división de tareas, presuponemos que 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 A.C) se comenzó a desarrollar la agricultura y la ganadería. El cambio climático del período pos glaciario (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).

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. 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. 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 (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.

2.2 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 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.

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. 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.

2.3 La Administración enfocada al campo social

Peter Drucker 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. 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 (Drucker, 1999).

2.4 La agricultura en la provincia de Misiones

El estado provincia apostó, como siempre, a la yerba mate, el té, el tabaco, y la madera. El esfuerzo en inversión se destinó a infraestructura económica y social (viviendas, rutas, energía, y agua potable), y a 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. En cuanto a la plantación y producción de té, Misiones ha sido la primera provincia en lograr la mecanización en todo el proceso y el 90% de la producción está destinado al mercado externo (Ministerio de Agricultura, 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 (CNA, 2018). El sector siempre atraviesa crisis originadas en el bajo precio de la hoja verde y de la yerba mate canchada (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).

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. El poder de Arauco (capitales chilenos) se basa en la discrecionalidad de las ordenanzas municipales, decretos y reglamentaciones provinciales, y en la titularidad de 230 mil hectáreas (un 12% del total de la superficie de la provincia) (Ramírez, 2015).

El cultivo intensivo en crecimiento es el maíz orgánico, producto que se exporta al Brasil, ya es una alternativa viable a la producción de yerba, té, forestación, y tabaco (Agroindustria, 2019). Entre estos cinco productos se distribuyen el 89,65% del total del uso del suelo cultivado en la provincia (CNA, 2018). 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 1: Provincia de Misiones – tipo de cultivo

Tipo de cultivo	Hectáreas	% sobre el total
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%
Totales	582.151	100,00%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Suponiendo que se mantenga la premisa de que una Explotación Agropecuaria (EAP) 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 2: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en números

MISIONES	Cantidad EAP	% sobre total
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%
Totales	12.410	53,37%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Cuadro 3: Provincia de Misiones – Cantidad de EAPs en hectáreas

MISIONES	Cantidad EAP	% sobre total
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%
Totales	192.451	10,19%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Este dato es impactante, pues el 53,37% de la EAPs 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 que aglutina una buena cantidad de personas.

Es un primer acercamiento al productor, sujeto de este artículo, el que probablemente no tenga una formación adecuada para ser un administrador de una unidad de negocios capaz de generar rentabilidad.

Pese al proceso migratorio del campo a la ciudad, en la provincia de Misiones no hubo una disminución significativa en la cantidad de pequeñas explotaciones agropecuarias (CNA, 2018), probablemente gracias a distintas formas asociativas.

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, 2020), lo que significa un aproximado del 2,9% de la población del país localizada en el 0,8% de la superficie total.

Del análisis de los datos del CNA (2018) surge 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.

Cuadro 4: Tamaño promedio de las EAPs en Misiones y Argentina

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

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 es propietaria de 232.930 ha. lo que supone un 12,34% del total de la superficie rural misionera.

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.

También según el CNA (2018), el 96,92% las explotaciones están dirigidas por personas físicas, es el mismo agricultor el que administra el emprendimiento.

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 (CNA, 2018). De todas maneras, estos 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. Entre enero y diciembre de 2019, Misiones ha exportado por 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. En cuanto a la cría de ganado en la provincia de Misiones, los datos del CNA (2018) muestran números para nada alentadores.

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 tenida 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.

Es necesario hacer mención al nivel educativo del agricultor titular de la EAP. El 69,57% sólo ha concluido los estudios primarios, y por lejos es el menor instruido en lo que a educación formal se refiere.

Cuadro 5: Misiones y otros – Agricultor: nivel educativo alcanzado

	Misiones	Bs. 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
% Estudio primario	69,57%	35,19%	40,67%	54,93%	53,63%	51,19%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Otro dato relevante es que en Misiones se cumple realmente con el esquema de producción familiar, ya que el porcentaje de productores y familiares que trabajan en las EAPs es del 87,24%, notablemente superior al de otras jurisdicciones, con el agregado que también es muy alto el porcentaje de miembros de la familia que no reciben retribución por su trabajo.

Cuadro 6: 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
TOTAL	26.556	29.491	17.777	8.969	8.384	229.381
% sobre el total de prod	87,24%	36,96%	43,53%	54,51%	52,81%	54,52%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Cuadro 7: 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%
TOTAL	53,86%	12,68%	13,89%	13,41%	11,02%	18,83%

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario, 2018

Estos datos evidencian que la producción está destinada a la subsistencia y un eventual excedente se comercializa. Por eso cobra importancia la generación de una competitividad sustentable sostenida en el ejercicio y práctica de la Administración como ciencia, lo que podría contribuir a 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.

2.5 Sobre la administración en las EAPs

El CNA (2018) informa sobre cómo están administradas las 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. Las cifras que del 100% de las EAPs solo el 18,05% llevan registros de producción, el 3,98% realizan cálculos económicos, el 16,94% tienen registros contables, el 10,34% tienen computadoras, el 21,40% reciben algún tipo de asesoramiento, el 9,64% es asesorado por su cooperativa, el 21,40% cuenta con profesionales externos, el 3,98% recibe asesoramiento de organismos nacionales y solo el 2,79% de organismos provinciales (CNA, 2018). Es importante resaltar que estos guarismos corresponden al 100% de las EAPs. El análisis es totalmente distinto cuando tomamos solo los minifundios de hasta 25 hectáreas.

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 10% del resto del país.

2.6 Encuesta a productores feriantes de Posadas

El total de las EAPs de la provincia es 23.341, pero las explotaciones, objeto de este artículo (hasta 25 hectáreas), son 12.410, un 53% del total, que ocupa solo el 10,19% del uso de superficie y produce sólo el 3% del total. Es en este último grupo donde se encuentran los productores feriantes, considerados referenciales para el diseño y propuestas de desarrollo porque ya tienen experiencia en producción y, lo más importante, en comercialización, por lo que están más cerca de comprender el concepto de unidad de negocio, competitividad, sustentabilidad, rentabilidad. Los datos oficiales y extraoficiales dan una cifra de 1500 productores cuyos ingresos tienen una alta dependencia de las Ferias Francas.

A efectos de determinar cuestiones consideradas relevantes para definir el grado de importancia de la Administración como ciencia, técnica, y arte, en el desarrollo sustentable de los pequeños productores de la provincia de Misiones, se elaboró una encuesta que se efectuó a productores que comercian en las ferias de Posadas y Gran Posadas.

Para definir el tamaño de la muestra, se toma como población total a los 1500 feriantes, y se considerará un margen de error del 5%. Se usó la fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas para un nivel de confianza del 95% y una estimación de error del 5%. La cantidad de encuestas a realizar (n) es 33,79, por lo que se realizaron 40 encuestas. La misma tiene 13 preguntas, donde algunas son cerradas, pero en la mayoría se permite al encuestado expresarse sobre el tema, y de esa manera establecer la respuesta dada.

A continuación, se presentan los resultados:

2.7 Resultados da investigación de campo

El conjunto de 40 encuestados se distribuye geográficamente en las siguientes localidades y departamentos.

Cuadro 8: A la pregunta 1: Dónde está ubicada la chacra: Localidad y Departamento

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

Fuente: trabajo de campo. Encuesta

Cuadro 9: 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 10: 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 11: A la pregunta 4: además del productor, cuántas personas trabajan en la chacra

tipo grupo familiar	personas	%
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 12: A la pregunta 5: Hectáreas utilizadas para la producción con fines comerciales

cantidad de hectáreas	EAPs	%
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 13: 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 m², 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. En la chacra 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?

Los 40 encuestados respondieron que no. Solo 4 tienen el servicio de un contador que les realizan trámites especiales, como presentaciones o recategorizaciones de 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 los cinco, 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 simplemente hace un balance semanal a la carga para el viaje, pero sin ningún fin estadístico o toma de decisiones 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.

n. 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 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA o del gobierno para preguntas puntuales y deben averiguar cuál es la mejor alternativa para hacerlo.

Las respuestas a la pregunta 9 ya están descritas e incorporadas en la descripción y análisis de la sección 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.

3 Conclusiones

La encuesta permanente de hogares (CNA, 2018) 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.

Cuadro 14: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NOA. Segundo semestre 2019

REGION NOA	POBREZA		INDIGENCIA	
	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 15: Porcentajes de pobreza e indigencia Región NEA. Segundo semestre 2019

REGION NEA Provincia	POBREZA		INDIGENCIA	
	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 m², 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.

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.

De esta forma, se puede concluir con la propuesta en la elaboración de un Plan para la enseñanza del tema de administración y empresa en las escuelas rurales. Preparar mejor a los agricultores, especialmente a los agricultores jóvenes, además de producir, mejorando sus habilidades de administración y gestión del mercado. El indicativo de que el plan también señala prioridades de formación dirigidas a asociaciones y cooperativas, generando condiciones para el enfrentamiento colectivo de los desafíos del campo. De esta forma, generar más ingresos y fijar a los jóvenes del campo, y generar nuevas perspectivas de aportes al desarrollo de las regiones involucradas. Para estas definiciones e implementación es fundamental combinar las políticas públicas con las iniciativas comunitarias y educativas, y las entidades representativas de los agricultores.

Referências

BARTOLOMÉ, L. & SCHIAVONI, G. (2008). Desarrollo y Estudios Rurales en Misiones. Avá – Revista de Antropología UNAM, 75-81

CNA. (2018) (20 Febrero 2020). *Censo Nacional Agropecuario*. Obtenido de <https://cna2018.indec.gov.ar/informe-de-resultados.html>

CHIFARELLI, D. (2010). Acumulación, éxodo y expansión: un análisis sobre la agricultura familiar en el norte de Misiones. Buenos Aires: INTA

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

DIAMOND, J. (2016). *Armas, gérmenes y acero*. Buenos Aires: Debolsillo

FABIO, J. (2008). Representación de intereses de agricultores familiares. Avá – Revista de Antropología UNAM, 75-81

FAYOL, H., & TAYLOR, F. (1994). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.

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*. Madrid: Siglo XXI

GONZALEZ GONZALEZ, L. (2011). *Todo lo que debe saber sobre el Antiguo Egipto*. México: Nowtilus

INDEC. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Condiciones de vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Informes técnicos*. v. 4, n. 59. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf.

INYM (20 de Junio de 2020). Instituto Nacional de Yerba Mate. Obtenido de inym.org.ar: <https://www.inym.org.ar/publico/>

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/>

KOONTZ, H; & WEIHRICH, H. (2012). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill

MINISTERIO DE AGRICULTURA, Ganadería y Pesca de la Nación. *Impacto regional del convenio marco para el control del tabaco*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2020.

MISIONES, G. d. (22 de Febrero de 2020). agro.misiones.gob.ar. Obtenido de <https://agro.misiones.gob.ar/funciones/>

OTERO, N. & RODRÍGUEZ, F. (2008). Encuentro de Desarrollos Técnicos y Locales. *Avá – Revista de Antropología UNAM*, 75-81

RAMÍREZ, D. (2015). Del cultivo poblador al agronegocio forestal: acerca del cambio del modelo de desarrollo productivo y sus consecuencias sociales. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais - UFJF v. 10 n. 2, jul/dez. 59-75.

TAYLOR, F. (1970). *Management Científico*. Barcelona: Oikos – Tau S.A.

VERA TORNELL, R. (1964). *Historia de la Civilización*. Barcelona: Ramón Sopena S.A.