

GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LAS COMUNIDADES MAPUCHES: SIGNIFICADO Y APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PRÁCTICA

Luisa Aguirre S.* , Tonci Tomic J.**

Resumen

Este estudio específico tiene por objetivo mostrar la importancia de una buena gestión, administración y contabilidad para lograr un desarrollo exitoso de los predios agrícolas del pueblo mapuche. Estos temas se desarrollan usando como marco teórico los conceptos de caos y orden.

Se presentan características descriptivas de la administración que fueron propias de la cultura mapuche en el Chile prehispánico; y luego se identifican algunos elementos de administración que poseen actualmente tres comunidades mapuches de la IX región.

Se desarrollan las propuestas para contribuir a una administración exitosa de los predios, esquematizando una estructura jerárquica alternativa. Y, por último, se exponen las consideraciones finales.

Palabras claves: gestión, administración, contabilidad, caos, orden

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	259
MARCO TEÓRICO	260
CAOS Y ORDEN	260
CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS COMUNIDADES MAPUCHES	263
ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN QUE POSEÍA LA CULTURA MAPUCHE EN EL CHILE PREHISPANO	263
ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN QUE POSEEN Y APLICAN ACTUALMENTE TRES COMUNIDADES DE LA IX REGIÓN	264
<i>Fortalezas</i>	264
<i>Debilidades</i>	265
PROPUESTAS PARA CONTRIBUIR A UNA ADMINISTRACIÓN EXITOSA	265
PROPUESTAS EN RELACIÓN A LAS PERSONAS	265
<i>Estructura Jerárquica</i>	265
<i>Función Administrativa de Cada Uno</i>	266
<i>Grupo o Consejo Normativo</i>	266
<i>Reunión de Toma de Decisiones</i>	267
<i>Análisis de la Información</i>	267
<i>Evaluación y Control</i>	267
PROPUESTAS EN RELACIÓN A LAS CONSTRUCCIONES E INFRAESTRUCTURA.....	267
<i>Sala de Reuniones</i>	267
<i>Archivos</i>	267
<i>Patrimonio</i>	267
PROPUESTAS EN RELACIÓN A LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	267
<i>Inventario</i>	267
<i>Contabilidad</i>	267
<i>Actas</i>	267
<i>Nexos de información</i>	267
PROPUESTAS EN LA RELACIÓN CON BANCOS E INSTITUCIONES EXTERNAS	268
PROPUESTAS PARA EL PROGRAMA DE APOYO PREDIAL (PAP) EN REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN.....	268
REFLEXIONES FINALES.....	268
BIBLIOGRAFÍA.....	269

INTRODUCCIÓN

Muchas veces se cree que un negocio está bien realizado y que por el solo hecho de hacer determinadas actividades, éstas van a funcionar correctamente, pero no siempre es así; por ejemplo, puede que no se disponga de dinero para pagar el crédito con el que lo pusieron en marcha, aún cuando se trate de un buen negocio. De esto se deduce que es necesario tener metas, plantearse objetivos a lograr en un período de tiempo, es decir, tener un plan de negocios.

Entonces, se deben ordenar los recursos humanos y materiales en tareas claras y específicas, para que las acciones realizadas permitan lograr con éxito los objetivos. Se debe tener claro qué se quiere conseguir a largo plazo, es decir, tener claro dónde se está ahora y a dónde se quiere llegar en el futuro. Luego se deben definir los caminos para llegar a esas metas planteadas.

Este estudio específico tiene como objetivo mostrar la importancia de una buena gestión, administración y contabilidad para lograr un desarrollo exitoso de los predios agrícolas del pueblo mapuche.

Existe un proceso que consta de tres etapas: la primera etapa es la Ordenación, la segunda la Gestión y la tercera la Administración.

* Ingeniero Agrónomo, mención Economía Agraria. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Pontificia Universidad Católica de Chile.

** Ingeniero Agrónomo, mención Economía Agraria. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Por Gestión se entiende el proceso cuyo propósito es la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, para el logro de los objetivos, caracterizado por la toma de decisiones adecuadas al cumplimiento de los propósitos de la comunidad.⁽¹⁾

Según Dillon, esta definición trae consigo algunos atributos, entre los que se cuentan:

Primero, la gestión exitosa se refiere tanto a la eficiencia en el uso de recursos como a la eficacia en el logro de las metas.

Segundo, el ejercicio de la gestión exige de sus responsables distintas capacidades, competencias y habilidades como líderes conductores del proceso de sintetizar a la comunidad y sus negocios con su entorno.

Tercero, la gestión tiene en la coordinación su función primordial y en la toma de decisiones su tarea cotidiana básica.

Cuarto, los principales ámbitos de tareas de la gestión son definir y planificar la estrategia organizacional, controlar su implementación y su adecuación permanente a los cambios del entorno.

Quinto, el mejor modo de describir la gestión es como una combinación de ciencia, política y arte.

La Administración consiste en dirigir en terreno, es ejecutar, llevar a la práctica la gestión por ejemplo, utilizando la contabilidad.

La contabilidad es el control estadístico de la gestión y es la encargada de mantener debidamente informados a quienes dirigen los negocios del predio, sobre todos los aspectos que sean de su interés. Para cumplir esta finalidad, la contabilidad utiliza formularios, planillas o registros que permiten llevar la información completa y detallada de todas las operaciones que efectúa la comunidad agrícola del predio. Además, la contabilidad no sólo se relaciona con lo ocurrido en el pasado, sino que debe analizar e interpretar la información recopilada para conocer en todo momento la información del negocio y proyectar su acción futura.

Sin información no puede haber decisión y una decisión depende en gran parte de la cantidad, calidad y oportunidad de la información disponible. Si además se considera que la gestión es un proceso global de toma de decisiones, es fácil deducir el carácter vital de la información para un predio.

Sin embargo, los sistemas de contabilidad empleados tradicionalmente en la agricultura nacional, han sido diseñados fundamentalmente para satisfacer objetivos como declaraciones de impuestos y otros, y no para resolver los problemas de gestión ni servir de apoyo a las decisiones de producción o de inversión. Además, en los predios agrícolas mapuches no se dispone aún

de un sistema de contabilidad de gestión completa, lo que trae consigo la escasa o nula determinación de la situación financiera, con la consecuente limitada utilización hacia la toma de decisiones.

Queda de manifiesto entonces que, para contribuir al desarrollo económico del pueblo mapuche, se requiere adoptar métodos orientados hacia la toma de decisiones, los que deben ser de fácil comprensión; haciendo de la contabilidad un instrumento de planificación, control y evaluación permanente del negocio agrícola.

En el presente documento, estos temas serán desarrollados dentro de un marco conceptual de Caos y Orden (segundo capítulo), realzando la importancia de mantener una estructura organizativa al interior del predio, una estructura que permita una gestión y administración más eficiente basada en una adecuada planificación, en un control de la gestión y en una evaluación de los resultados obtenidos, contando para ello con un sistema de información completo y oportuno que permita tomar decisiones correctas.

En el tercer capítulo se exponen elementos de Administración que poseía y que posee actualmente el pueblo mapuche, bajo la convicción de que todos los predios necesitan de un sistema de planificación y control que ayude a clarificar los objetivos, identificar las alternativas posibles para ellos y medir la utilidad de esas alternativas en la satisfacción de los objetivos propuestos.

En el cuarto capítulo se proponen dos ejes de acción considerados como fundamentales para contribuir a una gestión y administración exitosa, para concluir este documento con las consideraciones finales.

BASES TEÓRICAS

CAOS Y ORDEN

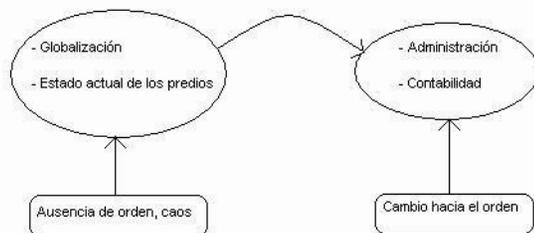
Una manera de abordar la problemática mapuche, desde el punto de vista de la Administración y la Contabilidad, es haciendo uso de los conceptos de Caos y Orden. Pero este es un uso de los conceptos no como producto de un estado emocional ni de una concepción estética de las cosas, sino como una definición objetiva, útil y funcional, dada por el lenguaje de la termodinámica y con el objetivo de entender uno de los sistemas de la naturaleza: el sistema-sociedad. Además, y en materia económica, se ha considerado a la globalización, la que está presente con mucha fuerza en el mundo actual, c

reando un sistema interconectado que funciona a una velocidad superior a la que existía en años pasados. Así, se desemboca en un sistema complejo y poco predecible, en cuanto a que no se controlan los mercados y no se controlan los precios ya que todo tiene su propia dinámica.

⁽¹⁾ Dillon, 1997, citado por Binelli y Gómez en Nueva Ruralidad y Agricultura Familiar Campesina.

Planteando esto en un esquema simple aplicado específicamente a las comunidades mapuches se tiene lo siguiente:

Figura 1. Conceptos de Orden y Caos aplicados a la problemática mapuche (Los Autores).



En un plano general, la energía del universo manifiesta una tendencia a distribuirse en todo el espacio buscando el equilibrio, la mayor estabilidad, la mayor dispersión y probabilidad posible, lo que da lugar al gran desorden, a la mayor redistribución, al caos y a la entropía máxima.

En el plano particular de la naturaleza, se puede observar que ella tiene impaciencia por alcanzar su estado de máximo equilibrio, de mayor desorden, de completa estabilidad y de entropía absoluta. Prueba de ello son las catástrofes que ocasionalmente interrumpen la aparente quietud del cosmos, como los terremotos, los aludes, la erosión del suelo, los desiertos, etc.

Sin embargo existen sistemas que se oponen, aunque sólo sea en forma transitoria, a este fluir de la naturaleza que se dirige de la luz y el orden al caos y a las tinieblas. Estos sistemas son los organismos compuestos por materia viva, lo que incluye a los seres humanos incorporados en el sistema-sociedad, cada uno de los cuales existe para luchar y lucha para existir, diferenciándose de sus alrededores que constituyen el resto del universo.

“La vida es el conflicto de lo singular contra lo universal; de la diferenciación contra la indiferenciación; del orden contra el caos; de la sistematización contra la anarquía.” (Césarman, 1997)

Considerando al ser humano como un organismo, este al igual que todos los sistemas de materia viva compuestos por dos o más células, constituye una sociedad de células. Cada una de estas células que componen a los organismos tiene vida propia, consume energía para mantenerse diferenciada, para integrar materia del medio ambiente a su sistema y para desarrollar las funciones más o menos especializadas que le corresponden en la sociedad de células a la que pertenece.

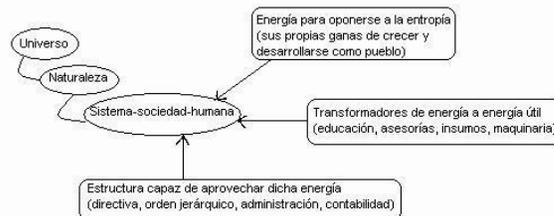
“La sociedad que forman los seres humanos es un organismo compuesto por materia viva evolucionada, que consume y degrada energía para crecer, diferenciarse, mantener su frágil integridad, su desequilibrio y su inestabilidad con respecto a sus alrededores, que

es el universo que tiende al equilibrio, a la estabilidad y al caos.” (Césarman, 1997)

Estos sistemas compuestos por materia viva necesitan de energía para oponerse a la entropía. Lo mismo acontece con la sociedad. Sin embargo, la sola posesión de energía no es suficiente para que un sistema se integre. Es preciso que además existan transformadores de energía a energía útil y que exista una estructura capaz de aprovechar dicha energía.

Esto se podría esquematizar de la siguiente manera:

Figura 2. Oposición a la entropía (Los Autores).



Entonces, la posesión de energía y el acceso a fuentes de energía es una condición necesaria, pero no exclusiva, para que el sistema-sociedad se estructure, para que los seres humanos puedan vivir en un sistema-sociedad sin perder totalmente su individualidad, para que se puedan comunicar, para poder aspirar a una integración constructiva con base en la solidaridad humana, para poder tener acceso al conocimiento científico y a la cultura, para conservar su medio ambiente y para vivir en armonía unos con otros y con la misma naturaleza de la cual forman parte.

Por otra parte, la escasez de energía, el no tener acceso a las fuentes de energía, el no poseer transformadores de energía o el no tener una estructura capaz de aprovechar la energía útil, son factores que no impiden que los hombres se incorporen al caos y al equilibrio al que tiende la naturaleza, lo que da por resultado la ignorancia, la miseria y el hambre.

Dentro del sistema-sociedad-humana se plantea continuamente el conflicto entre la estructuración del sistema y la tendencia del universo al caos, al equilibrio y la estabilidad.

“La entropía, como una fuerza prevalente, se hace sentir cuando la violencia triunfa sobre la paz, el odio sobre el amor, la miseria sobre la abundancia, la ignorancia sobre el conocimiento, la necedad sobre la sabiduría, la mentira sobre la verdad.” (Césarman, 1997)

El comportamiento del organismo social, que por falta de energía o por incapacidad de aprovecharla no puede oponerse a la tendencia del universo a la entropía máxima, se caracteriza por su difícil integración, por la tendencia al desorden, al subdesarrollo, a la inmovilidad y a la incomunicación. Para los seres humanos que componen el sistema significa miseria, hambre, creci-

miento y equilibrio prematuro con el ambiente y con la entropía máxima.

En cambio, los organismos sociales que poseen energía y la utilizan de manera eficiente tienen resuelto el requisito fundamental para aspirar a la integración, el desarrollo, las comunicaciones, la movilidad y la abundancia, la educación y la cultura.

Además, la integración de los seres humanos en los organismos sociales deficientes en energía es débil y se establece en la forma de una multiplicación de individuos a los que la pobreza, la incomunicación y la incultura ha igualado; mientras que los organismos sociales ricos en energía se mueven hacia una integración que puede llegar a ser, si esta se utiliza de manera eficiente y equilibrada, una suma de individualidades que gocen de una relativa libertad.

Los seres humanos de los países desarrollados viven en sociedades que son sistemas que han requerido mucha energía para integrarse. Entre más desarrollado y estructurado es el medio donde existe el ser humano, menor es la cantidad de energía que tiene que invertir, en forma de trabajo, para mantener integrados, en un alto nivel de diferenciación y desequilibrio, los varios sistemas de los cuales forma parte dentro de un sistema-sociedad. Con la misma energía y trabajo invertidos, se logran sistemas mucho más integrados y evolucionados que cuando se parte de una base menos estructurada y diferenciada.

Los organismos animales y el organismo-sociedad se integran y se estructuran, necesariamente, a base de la diferenciación, la especialización y la limitación de las actividades y potencialidades de los elementos unitarios que los componen, ya sean éstas células o seres humanos.

La sociedad, siendo un sistema, necesita energía para integrarse y disminuir su entropía y, durante este proceso, aumenta la entropía y el caos en los alrededores del sistema-sociedad.

Es necesario concebir la sociedad como un sistema, en el sentido físico del concepto, formado por materia viva, que son los seres humanos, y de materia inerte, que son los bienes de producción y de consumo que el sistema posee o ha fabricado. En la actualidad no podríamos pensar en la sociedad como un sistema que estuviera formado por millones de seres humanos, sin casas, sin carreteras, sin radios y sin los conocimientos que son la base de su patrimonio cultural y científico.

Para explicarnos la sociedad en este momento es necesario tomar en cuenta los objetos que forman parte íntima de ella, porque sin éstos la sociedad no habría podido crecer ni organizarse.

La materia integra, como se indicó anteriormente, dos tipos diferentes de sistemas: los compuestos por materia inerte y los compuestos por materia viva.

Los sistemas compuestos por materia inerte tienden de manera natural y continua hacia la homogeneidad, el equilibrio, la estabilidad, el desorden, el caos y la entropía.

Los sistemas compuestos por materia viva son abiertos y tienden de manera natural y transitoria (mientras dura la vida de cada sistema individual) hacia la heterogeneidad, el orden, el desequilibrio, la inestabilidad y la disminución de la entropía.

Los seres humanos que integran los segmentos menos desarrollados y más entrópicos del sistema-sociedad no logran alcanzar un elevado nivel de especialización técnico ni cultural. Son individuos que llevan una vida elemental, primitiva y autosuficiente; mientras los seres humanos que integran los segmentos más desarrollados y menos entrópicos del sistema-sociedad especializan sus funciones y logran niveles elevados de existencia material y cultural, debido a los beneficios de la interacción de sus funciones.

Un segmento del sistema-sociedad es poco entrópico cuando tiene acceso a suficiente energía y cuando es capaz de utilizarla para integrarse, ordenarse, estructurarse y desarrollarse. Un segmento del sistema-sociedad es muy entrópico cuando no tiene acceso suficiente a fuentes de energía o cuando, teniéndolo, no es capaz (o no se lo permiten) de utilizarlas para integrarse y desarrollarse.

El acceso a fuentes de energía y la capacidad de transformarla en energía útil, es el factor que, de manera primordial, determina la entropía de un segmento del sistema-sociedad; determinada también por la interacción de dos factores: estructura por una parte e integración y desarrollo por otra. Puede haber estructuración con poca integración y escaso desarrollo, lo que da lugar a un aumento de la entropía del sistema-sociedad; y puede haber estructuración con integración y desarrollo lo que da lugar a una disminución de la entropía del sistema.

Para que un segmento del sistema-sociedad se desentropice es preciso que modifique su estructura de manera continua para poderse adaptar y permanecer diferenciada de los cambios que se producen en el medio ambiente que lo rodea. Este cambio continuo de la estructura se debe llevar a cabo por medio de un proceso evolutivo y cuando es necesario por medio de una revolución. En este sentido, con frecuencia escuchamos que el orden del sistema-sociedad depende de la rigidez de la estructura y que cualquier intento de modificarla es una invitación al caos. En realidad sucede todo lo contrario, ya que por medio del cambio evolutivo de la estructura se logra un proceso sano de desarrollo y crecimiento y cualquier intento de rigidez estructural constituye una enfermedad que sí puede llevar al caos y a la muerte del sistema.

El único modo de evitar el caos y el aumento de la entropía de un segmento del sistema-sociedad consiste en propiciar el cambio continuo y evolutivo de su estructura, lo contrario propicia la rigidez, la fragilidad, la ruptura, el caos y el aumento de la entropía.

Los individuos que actualmente están inconformes con la estructura del segmento del sistema-sociedad en que viven se rebelan de dos maneras: buscando formas menos entrópicas de vida social, o sea más integradas, más desarrolladas, más desindividualizadas y más igualitarias de vida con acceso de todos a los beneficios de la energía o aquellos pocos que siguen la “moda” de buscar formas más primitivas e individualizadas de vida, tal como acontece con los hippies y otros movimientos semejantes.

“Lo importante es que no hay ningún inconforme que tenga como meta el establecer un sistema-sociedad muy entrópico en el que además de ser subdesarrollado y carente de integración esté estructurado.” (Césarman, 1997)

Es natural que todo organismo evolucione hacia niveles cada vez superiores de integración, a base de un consumo progresivamente creciente de energía, para disminuir su entropía y aumentar la de sus alrededores. El sistema-sociedad no constituye una excepción. El principal factor de integración del sistema-sociedad es su tendencia natural a estructurarse y a diferenciarse del medio ambiente.

Es en este sentido que se puede considerar al pueblo mapuche, como un sistema sociedad que no sólo necesita de energía para oponerse a la entropía, sino que también necesita de transformadores de energía, transformadores que conviertan esta energía en energía útil para ellos, mediante asesorías, educación, entre otras; y de una estructura capaz de aprovechar esta misma energía a través de una buena gestión, administración y contabilidad, una directiva que tenga sus roles claros, etc. Estos elementos son los que se consideraron, básicamente, para desarrollar los temas que se presentan a continuación.

CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS COMUNIDADES MAPUCHES

ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN QUE POSEÍA LA CULTURA MAPUCHE EN EL CHILE PREHISPANO

Los mapuches tuvieron muy escasa cohesión; sus diversos grupos sociales sólo se unían transitoriamente ante el peligro común, pues habitualmente vivían en constantes rivalidades.

Las instituciones sociales y políticas partían del *Lov*. Lo formaban todas las familias que tenían un antepa-

sado común; vivían en rucas vecinas y tenían por jefe al lonko o cacique, que presidía las juntas en que se discutían los asuntos internos de la comunidad.

El *Levo o Rehue*, era un grupo más amplio, que sumaba varias agrupaciones de familias. Acataban la autoridad de tres jerarquías: el *ngentoqui* (jefe militar para el caso de guerra); el *ngenvoigue* (jefe civil para la paz) y el *voiguenvoe* (jefe religioso o sacerdote que servía de asesor). Los tres empleaban un hacha como emblema de mando, diferenciada en los colores. El jefe militar era elegido por la asamblea de los conas y se le designaba con el título de toqui. El *ngenvoigue*, toqui de paz, era generalmente el jefe hereditario descendiente del fundador. El *levo* era independiente y autónomo. En el *levo* se tomaban medidas colectivas no sólo sobre problemas de carácter local, sino también sobre el acuerdo o discrepancia con otros levos, la paz y la guerra y la resolución de numerosos problemas, lo que le daba un carácter marcadamente político.

Las grandes calamidades naturales como sequías, epidemias, invasiones y otros acontecimientos de gran magnitud que afectaban a una extensa comarca, provocaban la reunión de varios *rehues*, los *aillarehues*, que formaban entre sí una tribu. Su jefe era el *maputoqui* o jefe militar de una comarca en estado de guerra.

La guerra con los españoles dio a los *aillarehues* gran importancia y creó, a la vez, otra institución, el *vutalmapu* o junta de *aillarehues*, que al principio de ella era una reunión de carácter estrictamente militar cuya finalidad era defender a las comarcas de los conquistadores. Los españoles llamaban a su jefe Gran toqui.

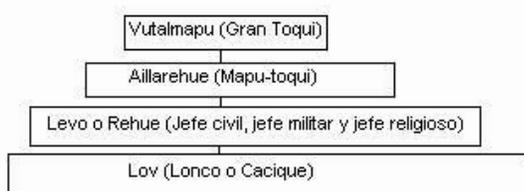
A pesar del desarrollo adquirido por estas organizaciones, el pueblo mapuche carecía prácticamente de cohesión política y social. Los grupos que había unido el peligro común, luego de transcurrido, se desbandaban.

La organización económica era totalmente individualista. Cada mapuche era dueño exclusivo de ganados, cosechas y de todos los bienes que lograba reunir y se negaba rotundamente a pagar tributos a propios y extraños. La contribución a la guerra era voluntaria.

Pero en el pueblo mapuche cada uno no hacía lo que le parecía. Sus costumbres y conducta estaban regulados por normas religiosas y las prohibiciones totémicas incluían sanciones inflexibles. El *admapu*, es decir, el mandato de los muertos, al ser ciegamente obedecido, hacía innecesaria una legislación.

Lo anterior se puede esquematizar de la siguiente forma:

Figura 3. Estructura organizativa del pueblo mapuche prehispano (Los autores).



ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN QUE POSEEN Y APLICAN ACTUALMENTE TRES COMUNIDADES DE LA IX REGIÓN

Para realizar el presente estudio se visitaron tres comunidades mapuches de la IX región: Ignacio Huaiquilao I ubicada en la comuna de Curacautín, Choin Lafkenche en la comuna de Collipulli y Treng-Treng en la comuna de Nueva Imperial.

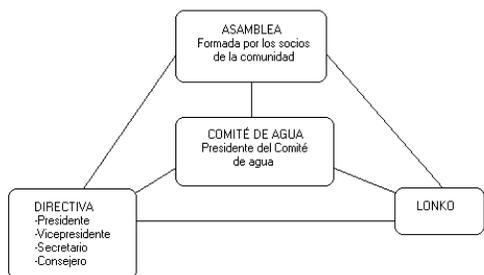
La presentación de los elementos de administración presentes en estas tres comunidades en su conjunto, se realizó en base a las fortalezas y debilidades que se han identificado en ellas.

FORTALEZAS

La existencia de una estructura administrativa sencilla (Cuadro 1) puede ser considerada como una fortaleza dentro de las comunidades, ya que les otorga flexibilidad lo que le da un espacio de expresión privilegiado a las posibilidades de participación e innovación.

En estas tres comunidades se cuenta con una estructura administrativa como la que se presenta a continuación:

Figura 4. Estructura administrativa actual (Los autores).



En esta estructura administrativa o de toma de decisiones lo más importante es la asamblea, en donde todos son iguales. La directiva sólo dirige y el Lonko aconseja.

Las decisiones se toman en base a votaciones, respetando las mayorías.

En lo cotidiano los presidentes son los líderes administrativos y políticos, mientras que el Lonco es el referente moral y quien vela por la convivencia y mística de la comunidad.

De las tres comunidades, la única que no tiene Lonco reconocido por todos es la comunidad Ignacio Huaiquilao I, por lo que en la estructura administrativa presentada se puede considerar al presidente del comité de agua como el Lonco.

Actualmente las personas que ocupan cada cargo en la directiva de cada comunidad son:

Cuadro 1. Integrantes de cada directiva en las tres comunidades analizadas.

	Ignacio Huaiquilao I	Choin Lafkenche	Treng-Treng
Presidente	Segundo Aladino Mariluan Avendaño	Luis G. Ancalaf Llaupe	Alejandro López G.
Vicepresidente	Juan Dagoberto Huilcal Curinao	Juan Ariel Ancalaf Llaupe	Francisco López Pañacal
Secretario	Luis Laurentino Huilcal Coliqueo	Víctor M. Ancalaf Llaupe	Víctor Emilio Hueche
Consejero	María Teresa Quidel Huilcal	Modesto Ancalaf Mosi	Segundo Martín Paillalef

Fuente: Los Autores.

En la comunidad Choin Lafkenche se conformó una Sociedad Limitada a través de la cual se llevan a cabo los negocios, siendo sus representantes legales Víctor Ancalaf Llaupe y Nelson Ancalaf Llaupe.

Otra fortaleza es también el que en la comunidad Choin Lafkenche tengan iniciación formal de actividades, lo que es una situación significativa en relación a las perspectivas y ritmo de un eventual proceso de profundización de la administración a nivel predial.

Un hecho positivo o fortaleza se presenta al existir preocupación e interés por aprender a administrar eficientemente sus sistemas organizativos, principalmente en las comunidades Choin Lafkenche y Treng-Treng. En ellas se lleva un registro de los ingresos y egresos, los movimientos de dinero originados por proyectos y se guardan las boletas ordenadamente

También es una fortaleza la existencia de voluntad y un grado razonable de decisión para innovar, como en el caso de la comunidad Treng-Treng, con su proyecto de mueblería, por ejemplo; existiendo una demanda

específica hacia las instituciones de apoyo en este ámbito.

Mantienen una frecuencia de reuniones mensual y, si es necesario, reuniones extraordinarias.

En estas comunidades, se le concede importancia a tener un lugar de reunión, una sede, planificándose mejoras en las ya existentes o su implementación, como en el caso de Ignacio Huaiquilao I.

DEBILIDADES

En primer término se identifica en estas comunidades una baja capacidad de acceder y dominar algunos espacios de decisión, concretamente poseen baja capacidad de acumulación de capital (hecho muy notorio en la comunidad Ignacio Huaiquilao I). A esto se suma la incertidumbre sobre el resultado económico, lo que tiene su origen en el carácter altamente dependiente del mercado (son tomadores de precios de insumos, al igual que para la venta de productos); ambas variables son de máxima incidencia en los resultados.

En segundo lugar, las comunidades presentan una debilidad en su capacidad de tomar decisiones eficientes en sus negocios, situación atribuible a la baja calidad de la información que manejan, debido a su nivel educacional y a los sistemas de asesoría en el apoyo a la administración, los que son percibidos por ellos mismos como escasos.

Ninguno de los miembros de las comunidades analizadas manifiesta tener algún tipo de asesoría permanente en el tema de la contabilidad, llevando sus cuentas de acuerdo a su criterio y sin saber su real utilidad práctica, sin saber cómo interpretar la información recopilada ni haciendo uso de ella para la toma de decisiones en la realización de sus negocios.

En la práctica, algunas comunidades (Choin Lafkenche) realizan la administración planteando objetivos, planificando lo que quieren hacer, llevando a cabo sus planes y finalmente viendo los resultados. Sin embargo, se puede observar claramente que requieren de una asesoría más permanente de un profesional.

El sistema de información lo constituye principalmente la reunión mensual de cada comunidad, pero no existe un mayor interés de los socios por conocer a fondo y evaluar el movimiento económico de los negocios en los que participan.

Se observa que el nivel de rigurosidad en el ejercicio de las funciones administrativas no es el adecuado, lo que tiene un incuestionable impacto en la obtención de mejores resultados como negocio. La rigurosidad es decisiva para planificar con alta exactitud, implementar eficientemente los planes, y finalmente, identificar y evaluar aspectos específicos del negocio que sean vistos como debilidad o fortaleza y así actuar corrigiendo acciones.

Las funciones que les competen a los distintos cargos directivos son entendidas de distinta forma por las personas que ejercen su respectivo cargo. Prueba de ello es lo que acontece con el cargo de consejero en las tres comunidades analizadas. En Ignacio Huaiquilao I, el consejero cumple la función de relevar a alguno de los integrantes de la directiva en el caso de que éste falte, prescindiendo de su presencia en algunas reuniones de directiva. En Choin Lafkenche cumple una función de tipo cultural, siendo el encargado de transmitir los conocimientos y costumbres de la cultura mapuche al resto de los integrantes de la comunidad, como enseñarles el cómo comportarse en un nguillatun. Finalmente, en Treng-Treng, la función del consejero, en opinión de los otros miembros de la directiva, es relacionarse con la gente para estar al tanto de las necesidades de los socios de la comunidad, hacer consultas. Sin embargo, el propio consejero estima que su función se restringe sólo a asistir a las reuniones de la comunidad y emitir su opinión ante los distintos temas que se traten en ella.

Aún no es perceptible en las comunidades analizadas, el proceso de cambio desde una lógica decisonal orientada por la producción a una condicionada por el mercado.

PROPUESTAS PARA CONTRIBUIR A UNA ADMINISTRACIÓN EXITOSA

Se pueden proponer varias alternativas de administración de unidades agrícolas de gran tamaño que son propiedad de un grupo de agricultores, en este caso, agricultores mapuches; siendo lo central la existencia de confianza, transparencia y profesionalismo en los procesos de toma de decisiones, de manera que existan los acuerdos básicos a fin de tener resultados exitosos; y que los eventuales problemas no se deriven de la calidad de la administración sino que de la calidad del negocio.

Para un mayor orden y mejor comprensión de este capítulo, la presentación de las propuestas se dividió en varios puntos:

PROPUESTAS EN RELACIÓN A LAS PERSONAS

En relación a las personas, se debe considerar lo siguiente:

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Un primer sistema que se quiere proponer se puede denominar *Sistema de Administración Comunitaria*.

En este caso se entiende que todos los recursos de la explotación agrícola se administran desde un ente central, tanto en la producción como en la comercialización. Sin embargo, y para este efecto, se recomienda separar la dirección de la ejecución.

Es necesario que exista una organización dentro de la comunidad encargada de tomar las decisiones; una directiva o “consejo directivo” que defina las orientaciones del negocio, que defina hacia dónde se dirigen y cuáles son sus propósitos.

Es importante que exista el directorio ya que las decisiones no se pueden concentrar todas en una sola persona. Al tener mucha autoridad tiene que decidir sobre demasiados asuntos, los procesos se hacen más lentos y se produce un desequilibrio en la distribución del poder.

Debe haber una participación de toda la comunidad para determinar la dirección del negocio, a través de la elección de este directorio, de manera que se sientan comprometidas y responsables por las decisiones adoptadas, pudiendo además hacerse asesorar por profesionales externos (“consejo asesor”).

El directorio toma las decisiones más importantes que orientan la marcha del negocio para que pueda alcanzar sus objetivos; sin embargo, es conveniente, como se expuso anteriormente, que exista también una “gerencia”, un ente ejecutor distinto del que toma las decisiones. La gerencia es la que hace funcionar al negocio; se responsabiliza de ejecutar los acuerdos tomados por la entidad de dirección. También debe dividir y organizar las distintas áreas de trabajo, asignando responsabilidades y midiendo los resultados.

La persona encargada de la gerencia tiene que tener habilidad de *liderazgo*, ser capaz de influir en otros para que realicen acciones en una dirección determinada (convencer). Este liderazgo debe ser idealmente participativo (no autoritario o por temor), o sea, motivando a las personas y favoreciendo la comprensión del significado de los logros buscados.

También debe tener *capacidad de motivar*, despertar impulsos, deseos y aspiraciones en otras personas que las llevan a realizar acciones en una dirección determinada (reconocimiento, buen trato, etc.)

Y debe tener clara la importancia de la *comunicación*, de la transferencia de información en todas las direcciones de la organización que sea necesario, ya que es un medio que permite unificar e integrar la actividad de la comunidad.

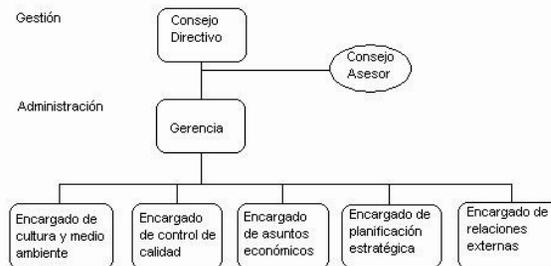
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE CADA UNO

Resulta imprescindible que los socios tengan claridad en el rol que desempeña cada uno dentro de la comunidad. Siguiendo con el Sistema de Administración Comunitaria propuesto, la gerencia debería contar con un conjunto de “departamentos” a cargo de un “jefe” y orientados a aspectos como: medio ambiente y cultura; comunidad y sociedad; relaciones institucionales (un encargado que consiga el dinero para los diversos proyectos); producción y comercio; control de calidad y seguimiento de los productos; planificación estraté-

gica; y asuntos económicos (un encargado de repartir entre los socios las ganancias generadas por los negocios de la comunidad).

Las dos consideraciones anteriores, se pueden esquematizar como sigue:

Figura 5. Estructura administrativa propuesta (Los autores).



La ventaja principal de este tipo de administración es su simpleza y, por lo tanto, su eficacia; además se logran escalas de producción interesantes. Sin embargo, tiene la desventaja de que debe existir una enorme confianza entre los miembros de la comunidad que la adopte.

Otro tipo de sistema que se podría implementar es el *Sistema de Gestión Comunitaria*, en el que, a diferencia del anterior, cada unidad productiva es un ente que se maneja de manera separada, es decir, se crea una unidad que gestiona la parte comercial de la unidad agrícola, en tanto que la fase productiva queda en manos de cada propietario.

De esta manera, lo que se establece es una unidad compradora de bienes y servicios como insumos, asistencia técnica, infraestructura comercial y otros, y que a la vez comercializa los productos generados por cada unidad. Además de esto, se le podrían encargar otras responsabilidades de tipo social y de vinculación con instituciones.

En este caso, la estructura organizativa podría ser equivalente al sistema anterior, salvo que más restringida en su radio de acción. Las ventajas de este modelo o sistema respecto del anterior, están en su mayor flexibilidad y adaptabilidad a la mentalidad individualista; pero tiene en su contra el descansar mucho sobre la responsabilidad productiva de cada uno de los agricultores, lo que por lo general hace más compleja la planificación.

Un tercer y último sistema que se quiere proponer como método de administración para los predios mapuches, es el *Sistema de Cooperativas*.

Este ha sido un sistema de administración para el sector agrícola, largamente utilizado en muchos países, muy especialmente en Europa y Estados Unidos, don-

de resulta muy clara la necesidad de agruparse y organizarse para abaratar los costos fijos. En Chile, las cooperativas también tuvieron un momento de esplendor y, por diversos motivos, se fueron reduciendo aún cuando nunca desaparecieron del todo, existiendo una Confederación que las agrupa (CAMPOCOOP).

En la actualidad se ha estado revitalizando este tema, incluso se ha dictado recientemente una nueva ley de Cooperativas, existiendo la voluntad de impulsar este tipo de organizaciones no sólo para la agricultura, sino también para el sector financiero.

El sistema cooperativo es, en general, muy similar a los dos anteriores, constituyendo su mayor ventaja el estar amparado bajo una ley que define un tratamiento tributario; una forma de gestión, que por lo general es muy simple; una asamblea de socios muy fortalecida y otras consideraciones.

GRUPO O CONSEJO NORMATIVO

Resulta conveniente que exista un grupo encargado de la resolución de problemas; se debe tener claro a quién recurrir en caso de presentarse un conflicto dentro de la comunidad o entre comunidades vecinas.

REUNIÓN DE TOMA DE DECISIONES

Debe existir una instancia en que se tomen decisiones. Y para lograr una buena coordinación deben reunirse frecuentemente; así se va teniendo un panorama completo de los planes generales, se constituye un espacio para lograr acuerdos y por intermedio de ellos es posible hacer sugerencias y transmitir y compartir información. El solo hecho de participar en las reuniones y tomar decisiones importantes motiva a las personas a cumplir con dichos acuerdos.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se debe tener la capacidad de analizar la información recolectada para poder tomar decisiones acertadas y oportunas. Determinar en qué rubros se está mejor y cambiarse cuando corresponda.

EVALUACIÓN Y CONTROL

Es necesario controlar la administración y gestión, es decir, controlar la marcha y los resultados de todo lo propuesto y de los negocios, haciendo esto último sólo para ciertos aspectos que son determinantes como los gastos, los ingresos, la obtención de financiamiento y los resultados económicos de las operaciones de cada negocio.

También se debe realizar una evaluación de la gestión de los comuneros; de la idoneidad y efectividad de su trabajo. En este ámbito, se debe tener una particular disposición de ánimo, dando oportunidades a las otras personas y confiando en ellas.

PROPUESTAS EN RELACIÓN A LAS CONSTRUCCIONES E INFRAESTRUCTURA

Para llevar a cabo las cosas se debe contar con una infraestructura física:

SALA DE REUNIONES

Debe haber un lugar de reunión, una sede, donde se cuente con todos los elementos necesarios para un buen funcionamiento de la comunidad. Por ejemplo: debe existir una mesa, luz, asientos, pizarra, calculadora, papel, lápiz, literatura, etc. Puede haber un diario mural como un sistema de información entre los comuneros.

ARCHIVOS

Deben existir archivos ordenados en un estante, de la historia de la comunidad, de las boletas y cuentas, de la contabilidad y registros.

PATRIMONIO

Es conveniente tener claro qué es de la comunidad y qué de los particulares; saber cuáles son los bienes que se poseen y tener conciencia de lo que se va adquiriendo.

PROPUESTAS EN RELACIÓN A LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INVENTARIO

Se debe tener un manejo claro y ordenado de los bienes para saber todo lo que se tiene en un período de tiempo determinado.

CONTABILIDAD

Cuando los productos son diversos se necesita un sistema de control más elaborado para funcionar. Una herramienta conveniente de usar para realizar este control de la gestión es la contabilidad, que consiste en un sistema de registro ordenado y permanente de las operaciones económicas.

ACTAS

Se debe mantener por escrito la información que constantemente se va generando en la comunidad a través de las reuniones o consejos, lo que debe hacerse de manera sistematizada.

NEXOS DE INFORMACIÓN

Es muy importante que haya especial preocupación por establecer nexos de información y comunicación entre todos los integrantes de la comunidad. Esta actitud permite mantener su motivación y favorece la comprensión de las acciones que se emprenden. Esta información puede fluir en forma escrita (informes o

paneles de información) u oral, mediante contacto personal, reuniones generales o ambas.

PROPUESTAS EN LA RELACIÓN CON BANCOS E INSTITUCIONES EXTERNAS

Se debe tener claro a qué instituciones conviene recurrir en el caso de necesitar algún financiamiento o generación de un proyecto. Tener claras las condiciones, requisitos y exigencias de estos organismos al momento de realizar los acuerdos y luego de realizados éstos. Por ejemplo, saber si cuentan con el patrimonio necesario para cubrir un préstamo, saber si de verdad es la cantidad de dinero que necesitan o si les basta con menos; si trabajan con CONAF estar conscientes y dispuestos a realizar un plan de manejo, el trabajo administrativo que se debe desarrollar después.

PROPUESTAS PARA EL PROGRAMA DE APOYO PREDIAL (PAP) EN REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN

Se propone específicamente dos ejes de acción:

- a) Cursos o talleres de capacitación
- b) Contabilidad

Esto porque resulta imprescindible que las comunidades cuenten con sistemas de asesoramiento especializados para que se comprenda el proceso de gestión y administración y las exigencias que éste plantea.

Es necesario que cada comunidad sea capaz de mantener un registro de información económico-productivo suficiente para poder programar sus actividades y presupuestar sus ingresos y gastos anuales. Es necesario también que se comprenda el significado de algunos indicadores relevantes de su gestión predial para que se ejercite adecuadamente el rol de los administradores, quienes deben ser capaces de analizar planes, programas y presupuestos junto con conocer y utilizar la información del entorno extrapredial válido para su gestión.

REFLEXIONES FINALES

1. Para lograr una adecuada solución al problema mapuche es necesario profundizar en el conocimiento tanto del problema como de la o las herramientas que se pretendan utilizar.
2. El problema a solucionar y que se estudia en este documento, es la manera en que la administración puede ayudar a la superación y desarrollo del pueblo mapuche. La herramienta que se propone fundamentalmente es la contabilidad, acompañada de una eficiente administración y gestión para lograr una utilización óptima de esta herramienta.
3. En el análisis realizado a las tres comunidades mapuches de la IX región, se observa que las de-

bilidades están englobadas principalmente en el grado de conocimiento y de uso de la herramienta, lo que genera una subutilización de las potencialidades de la contabilidad.

4. En este tema se debe recalcar la importancia de elaborar y entregar sistemas transformadores de energía a las comunidades mapuches.
5. Citando nuevamente a Césarman, es preciso recordar que el sistema-sociedad está compuesto por materia viva (los seres humanos que lo componen) y por materia inerte (todos los bienes que el ser humano ha incorporado al sistema). El crecimiento del sistema-sociedad se lleva a cabo mediante el incremento de ambas formas de materia.
6. Las características del crecimiento de un segmento poco entrópico del sistema-sociedad permiten que la integración del mismo y su estructuración sean más rápidas y más notorias que el segmento muy entrópico. Ambas sociedades tienden a integrarse; lo que varía, de una a otra, es la velocidad y la calidad del proceso, en función del acceso a las fuentes de energía y la capacidad de la transformación de esta energía. Como ambos tipos de sociedades tienden a estructurarse cada vez más, se puede decir que dentro de ambos sistemas (si ya los consideramos diferenciados) existe un nivel mayor o menor de entropía negativa, es decir, un alejamiento paulatino del caos, la anarquía y el desorden. Sólo que este proceso de distanciamiento del caos hacia la estructuración, es más rápido en la sociedad poco entrópica que en la más entrópica. El trabajo que suministran las máquinas favorece más la integración que el trabajo que desarrolla el ser humano con su fuerza muscular no asistida de transformadores de energía.
7. En este aspecto es donde se hace necesaria la intervención del segmento menos entrópico del sistema-sociedad, facilitando el acceso a las fuentes de energía y entrenando en las comunidades la capacidad de transformarla en trabajo útil. Estos fenómenos se interrelacionan con otros fenómenos que forman parte de un mismo proceso, como son la velocidad con que se integra el sistema-sociedad, el nivel de estructuración que logra, su crecimiento demográfico, su posesión de bienes de capital y de transformadores de energía, su distanciamiento del caos y de la anarquía, su grado de diferenciación, inestabilidad y desequilibrio en relación al medio, su tecnología e industrialización y sus sistemas educativos.
8. Las sociedades poco entrópicas no sólo tienen más acceso a fuentes de energía (aunque éstas no estén necesariamente “dentro” de su territorio geográfico) sino que cuentan con más reservas de energía, la utilizan en mayor escala y de modo más eficiente, que las sociedades más entrópicas. Las reservas de energía no se encuentran distribuidas equitativamente en todo el sistema-sociedad; la parte más entrópica del sistema puede

tener más energía potencial por poseer recursos naturales, pero no produce aún los bienes necesarios para transformarlos y utilizar esta energía. Ahora bien, en las partes poco entrópicas del sistema-sociedad el uso de la energía es más eficiente porque fabrica las máquinas que son los sistemas convertidores de energía.

9. La integración y el desarrollo del sistema-sociedad dependen de la capacidad del hombre para elaborar sistemas transformadores de energía. Lo que demuestra que los recursos humanos, logrados por medio de la educación, son mucho más importantes para el sistema-sociedad, que muchos de sus recursos naturales (una universidad es más importante que un pozo de petróleo).
10. El problema de algunos segmentos, y del sistema-sociedad en general, para disminuir su entropía, no consiste sólo en lograr una mejor distribución de la energía existente, sino que de modo más importante y perentorio está el de crear más energía útil e incorporar a todos los seres humanos del sistema-sociedad a la participación equitativa de los beneficios que ella produce. Es enorme la cantidad de energía que debe suministrarse a las clases desposeídas, así como a los segmentos más entrópicos del sistema-sociedad, para disminuir su entropía y diferenciarlas del medio ambiente.
11. Considerando todo lo anterior, la contabilidad, junto con una buena administración, puede llegar a ser una herramienta eficaz y eficiente en el proceso específico de superación y desarrollo del pueblo mapuche, disminuyendo así su entropía. Esta herramienta podría ser uno de los recursos básicos que se le podría entregar al pueblo mapuche, para que sea el propio individuo el gestor de su desarrollo o autorrealización humana.
12. Finalmente, es importante reflexionar sobre las personas. No se debe creer que la administración y la gestión son la única respuesta a los problemas de los mapuches, se debe tener claro que el entorno es y seguirá siendo volátil y cambiante. Por esto, el esfuerzo primordial debe estar en las personas que actúan como gerentes o administradores, en que tengan o desarrollen las capacidades y competencias para desempeñarse en este escenario. Se torna muy necesario dotar de capacidades a las personas más que sólo transferir tecnologías, ya que es invertir en el único activo con posibilidades de transformación y de adecuación permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- BARRERA, A. ROJAS, H. y TOMIC, T. 1999. Nueva ruralidad y agricultura familiar campesina. 256 p.
- CÉSARMAN, E. 1997. Termodinámica de la vida. Hombre y entropía. Orden y caos. 934 p.

FRÍAS, F. 1986. Manual de Historia de Chile. 495 p.

