

Si se compara la evolución del gasto público en el sector agropecuario con la de sus efectos sobre la producción primaria, se concluye muy fácilmente que la intervención del Estado resulta a la vez costosa y poco eficiente. Pero no hacen falta cálculos complicados para comprobar que la ineficiencia, el paternalismo, la burocracia, el centralismo y la corrupción, términos con los cuales se caracteriza a menudo la intervención del Estado, no carecen totalmente de fundamentos.

La administración agropecuaria está en crisis, y esta crisis puede relacionarse íntimamente con la que afecta al sector que administra. Ambas se hacen patentes al mismo tiempo y se agudizan al mismo ritmo. Los esfuerzos emprendidos durante los dos últimos sexenios para superarlas evidencian la magnitud y la complejidad del problema. Sin embargo, con el *Plan Nacional de Desarrollo* sobre todo si se vincula a los avances que significan el inicio de un proceso de descentralización y las reformas políticas y administrativas, se perfila una reorientación de fondo de las políticas agropecuarias. Así, las referencias a las nociones de "desarrollo regional integral" o de "aprovechamiento integral de recursos" sugieren la existencia de un cambio cualitativo importante en la concepción misma de las políticas agropecuarias. Sin embargo, en ese periodo de austeridad y muy poco tiempo después de la publicación del Plan Nacional, no es fácil saber si la máquina administrativa está en condición de integrar y asumir los importantes cambios estructurales que se exigen de ella.

Para medir esas dificultades y definir alternativas adecuadas, prácticas, es preciso interrogarse primero sobre las causas de esa ineficiencia. A mi juicio personal, todas las trabas a la intervención del Estado, todos los problemas estructurales u operativos que encuentra, pueden vincularse a una inadecuación profunda entre los proyectos implícitos en los programas oficiales y los intereses inmediatos de los agricultores, a un desfase entre la estrategia de desarrollo que difunde el Estado y las estrategias propias a los campesinos. Es una característica especialmente notable en la agricultura de temporal y en la producción de alimentos básicos.

En términos generales, dos enfoques distintos pueden caracterizar la administración y la planeación agropecuarias y normar la intervención del Estado.

a - El enfoque sectorial, característico de las administraciones pasadas corresponde a un modelo extremadamente centralizado. Busca una integración de la agricultura y de la industria que satisfaga las exigencias de expansión de esta última. El poco caso que hace de la especificidad de los contextos locales y regionales conduce a un divorcio creciente entre administración y productores.

b - El enfoque integral, al parecer propio de la administración actual, corresponde a un modelo descentralizado. Sin

descuidar la necesidad de una mayor inter-relación entre agricultura e industria, pone mayor énfasis en las condiciones locales y regionales de la producción. El planteamiento mismo implica una descentralización efectiva en la toma de decisiones y, por lo tanto, una redistribución del poder en el seno de las administraciones y entre éstas y los productores que atienden.

I. Los limitantes de la administración agropecuaria

Independientemente de numerosos aspectos positivos (tocantes a la redistribución de ingresos por ejemplo) el SAM constituye un excelente ejemplo de enfoque sectorial, y en este sentido puede aparecer como la culminación de una larga evolución. Lo evidencia la adopción de un "enfoque metodológico" de acuerdo con el cual se procura actuar directa y globalmente sobre las cadenas alimenticias. Cada producción agrícola define una cadena (producción, comercialización, transformación, consumo) cuyos elementos se analizan en su relación con los demás. Este enfoque tiene la ventaja de permitir la definición de un marco de referencia y, luego, de una estrategia globales y únicos. Su principal inconveniente es que no corresponde a la realidad, por lo menos en lo que toca a producción de básicos. Así, de acuerdo con el planteamiento del SAM, el campesino tradicional no sería más que un monocultivador de maíz, lo que, de toda evidencia, sólo excepcionalmente puede ser el caso. En este sentido, el SAM oponía una visión vertical (la agricultura integrada en el complejo agroindustrial) a la visión horizontal (combinación de numerosas actividades complementarias, uso global de los recursos disponibles) propia del campesino.

El énfasis puesto en las cadenas alimenticias subraya la importancia dada al desarrollo de la industria. Esa interpretación conduce a ver en la agricultura un amplio mercado cautivo para la realización del incremento en la producción industrial que permitió la renta petrolera. Conduce a ver en los importantes subsidios a la producción agrícola, subsidios indirectos a la industria. Por cierto, la inversión realizada en la producción de insumos (fertilizantes sobre todo) y de equipo (maquinaria) no tiene equivalente en el mundo, sobre un periodo tan corto.

Por último, la adopción de esa lógica industrial implica, o por lo menos facilita, el reforzamiento del centralismo en todos los aspectos vinculados a la difusión del cambio tecnológico en la agricultura.

La comprensión de los efectos de esa orientación exige un conocimiento de los principales factores que han concurrido, en México, a la adopción de un enfoque sectorial. Cada uno de esos factores sigue, hoy en día, limitando en un grado variable la definición de un enfoque alternativo.

* Investigador en El Colegio de Michoacán, Centro de Estudios Rurales.

a - La "nueva agricultura". En los países desarrollados, más notablemente en Estados Unidos, el cambio tecnológico en la agricultura se ha orientado hacia un uso creciente de insumos y equipo de origen industrial y de energías concentradas en sustitución de los recursos y energías dispersos de los terruños. Esa orientación justificada en el caso de esos países donde abunda la tierra, escasean los hombres y donde el desarrollo industrial permitió absorber el excedente de población agrícola no lo es en el caso de México. En el caso, varios factores limitan las posibilidades de definir un cambio tecnológico más adecuado.

- El control de empresas multinacionales de origen norteamericano sobre las fuentes del cambio técnico (ejemplo: en maquinaria, semillas mejoradas, químicos...)
- La opción por la industria y las cuantiosas inversiones en ese sector que limitan para el futuro, la adopción de una estrategia más equilibrada.
- La formación de los agrónomos y zootécnicos, muy influenciada por los Estados Unidos.

b - La estructura de la red de comunicaciones. El crecimiento demasiado acelerado e insuficientemente balanceado de la red nacional de carreteras acelera la difusión de equipos e insumos y fomenta un cambio tecnológico brusco entre agricultores no preparados: al facilitar la movilización de los productores pone en competencia los agricultores con otros agricultores nacionales y extranjeros, fomentando especializaciones regionales injustificadas y, hasta perjudicables, conduce a una creciente diferenciación espacial, empobrecimiento y marginalización de las regiones menos comunicadas.¹

c - La estructura político-administrativa nacional. Orientada, desde el siglo XIX, hacia la unificación forzada del territorio nacional, la administración pública se ha convertido en un aparato pesado, sumamente centralizado y autoritario. La escasa flexibilidad de la administración, la ausencia de cooperación y de flujos de información entre sus estratos (capital/provincia o cúspide/base) son las principales causas del inmovilismo y de la ineficiencia. Sin embargo, la extensión de las funciones del Estado, el incremento rápido de su presupuesto y de su personal convierten esos limitantes en obstáculos absolutos que para su propio bien el Estado tendrá que superar. Desde el sexenio pasado hubo intentos significativos en este sentido (reformas administrativas y política, descentralización...).

Sin embargo hay que contar también con una fuerte inercia. Al respecto cabe mencionar la confusión frecuente entre administración y política. Los altos (y medianos) cargos públicos suelen ser a menudo también cargos políticos y cada administración o dependencia tiende a convertirse en un verdadero feudo. En ese aspecto, es significativo, y más todavía en la administración del sector agropecuario, que las responsabilidades de cada dependencia sean mal definidas. El hecho refuerza competencias estériles, dificulta la comunicación y la cooperación y fomenta la duplicación de funciones. El énfasis que esa característica pone en el juego de relaciones informales, muy personalizadas y en el clientelismo dificulta el establecimiento de "reglas del juego" claras y estables y merma la eficiencia y el dinamismo del sis-

tema. Así, la promoción profesional de los empleados públicos suele no corresponder a sus méritos profesionales.

Cualquier relación de poder supone un equilibrio de fuerzas. En el caso, el autoritarismo tiende a generar formas de contra-poder que refuerzan la incomunicación y el inmovilismo de la administración. Los estratos dominados tienden a retener la información cuyo monopolio determina su fuerza, regatea la aplicación de las directivas recibidas. Sin contacto con la base, detentoras de un poder en gran parte, y por esta razón, desprovisto de sustancia, las instancias superiores no tienen otra alternativa que aferrarse a planes ajenos a la realidad, multiplicar los controles y reforzar el autoritarismo despojando a los estratos inferiores de autonomía e iniciativa. Se desperdician los esfuerzos y los recursos; crece la burocracia.

d - La concepción misma de la información estadística disponible que se trate de la información proporcionada por los censos o producida por la administración misma obedece casi exclusivamente a criterios sectoriales. Por ejemplo, sabemos mucho sobre superficie, producción y costos de maíz pero muy poco en cambio sobre su vinculación con las ganaderías y otras producciones vegetales. ¿Cuál es el rendimiento de una hectárea de maíz en carne, leche o huevo?. En otros términos, la información disponible resulta totalmente incapaz de dar cuenta de la forma en que los campesinos procuran combinar actividades, aprovechar sus recursos, organizar su trabajo y asociar sus esfuerzos. En ausencia de información al respecto, es inevitable que planes y programas adopten el mismo enfoque sectorial inducido por la naturaleza de la información disponible y que la investigación tienda a seguir los cauces definidos anteriormente.

II. Los efectos de un enfoque sectorial

a - La consecuencia probablemente más grave radica en el hecho de que la incompatibilidad entre visión vertical propia del enfoque sectorial y visión horizontal del campesino conduce a un divorcio creciente entre administración y agricultores. Su manifestación más notoria radica en la desconfianza, a veces la "falta de probidad" o la hostilidad de los campesinos hacia las instituciones públicas. Menos visible y mucho más profundo resulta el hecho de que para lograr implementar programas o proyectos específicos inadecuados (por necesidad), el Estado no tiene otro recurso que el uso de la fuerza, el paternalismo o el soborno (bajo la forma de subsidios). Frente a la resistencia, apatía o escasa colaboración, no tiene otra alternativa que la de interponerse entre el campesino y sus saber y oficio: decidir en lugar del agricultor cuáles insumos usar y en qué cantidad, cómo y cuánto llevar a cabo las distintas labores o bien, por ejemplo, cómo concebir, organizar y administrar un establo lechero. El uso del crédito resulta en el caso un instrumento de poder bastante eficiente. Por otra parte, el esfuerzo limitado y mal estructurado en el campo de la capacitación técnica apoya esa interpretación y recalca la escasa fe depositada en la difusión espontánea (por imitación) del cambio tecnológico.

Sin embargo, esa alternativa obligada resulta a todas luces de las más costosas e ineficientes ya que, en ningún caso, las

dependencias públicas pueden pretender sustituirse totalmente al agricultor en sus actividades productivas. Despojado (al menos parcialmente) de su autonomía, de su poder de decisión sobre el desenvolvimiento de sus propias actividades, el campesino no puede identificarse con su oficio, deja de tomar iniciativas y se desinteresa de su propio trabajo. La intervención del Estado surte efectos opuestos a los deseados: la colaboración voluntaria de los campesinos se vuelve más difícil y no tiene otra alternativa que incrementar control y presiones.

b - Organización de los productores. Se dice a menudo que la organización de los productores hace poco caso de los modelos organizativos tradicionales. Por cierto, el aprovechamiento de esos modelos permitiría una mayor integración de los factores técnicos, económicos y sociales específicos. Sin embargo, y quizá, por esa misma razón su uso efectivo se ve limitado estrictamente.

Por una parte, la organización de los productores suele ser un instrumento de control indispensable para asegurar la difusión del cambio tecnológico sin afectar su contenido. Normaliza la ubicación de los centros de decisión en el exterior del sector productivo. Constituye además una instancia adaptada a las normas administrativas de las dependencias que supervisan su funcionamiento. Por último permite definir unidades de producción adaptadas a las exigencias de la "nueva" tecnología agrícola: define los marcos en los cuales se espera (con cierta ingenuidad, a veces) tener las economías de escala que han de permitir las técnicas modernas de producción.

c - Planeación. Consecuencia a la vez del enfoque sectorial (por esencia, centralizador) y de las trabas impuestas por un sistema burocrático, no hay verdadera planeación agropecuaria.

Importa recalcar que - y principalmente en el sector primario - la planeación debe definir un proceso iterativo cuyos pasos tienen que ser estrictamente interrelacionados. Un diagnóstico global precede a la definición de objetivos y estrategias generales, la programación exige a su vez de diagnósticos más profundos con los cuales también se revisan objetivos y estrategias; la acción (implementación de los programas) implica evaluaciones en función de las cuales se ajustan programas y estrategias. En otros términos, la planeación exige la colaboración de todos los estratos y departamentos de la administración y una circulación efectiva de la información entre ellos. La ausencia de esas condiciones implica un rompimiento de la cadena: el plan entonces no pasa de ser un simple discurso o un reglamento poco flexible.

Como actividad dependiente de procesos bioquímicos naturales, de estructuras sociales y tipos de organización del trabajo diferenciados, la agricultura no puede pasar por alto el conocimiento de los contextos locales y regionales. Llegado el caso, el centralismo y el autoritarismo oponen obstáculos difícilmente superables. La definición de los criterios y la elección de las variables que requiere la realización de los diagnósticos son exclusivas de las instancias superiores y centrales. Su elaboración por parte de las instancias operativas sigue un cuestionario cerrado que no deja lugar a iniciativas y no permite plasmar la experiencia adquirida

por el personal técnico, el único en contacto directo con la realidad. En su conjunto, el proceso obedece a planteamientos generales, abstractos, a veces sumamente sofisticados. Pero no es de extrañar: dada la dicotomía tajante y artificial entre concepción y operación, este es el único lenguaje posible para justificar la preeminencia de las instancias centrales y superiores en la toma de decisiones, el único recurso para defender y extender un poder desprovisto de contacto con la realidad, de base real.

En el polo opuesto, la frustración del personal técnico y operativo entraña una resistencia creciente (desinterés, falta de identificación con la institución, hostilidad, retención de información, corrupción...) y tiende a reforzar el proceso.

Se trata de una situación de por sí favorable a un reforzamiento de la opción sectorial: la ausencia de diagnósticos favorece las soluciones generales y contribuye por lo tanto a reforzar el carácter homogeneizador de normas operativas y de un cambio tecnológico inadaptados a los contextos en los cuales se pretenden difundir.

La ausencia frecuente de evaluaciones o el hecho de que no circulen ampliamente de un estrato a otro constituye otro obstáculo mayor a la planeación agropecuaria. Este hecho no puede sorprender ya que la realización y difusión sistemática de evaluaciones conduciría inevitablemente a un cuestionamiento radical del sistema en su conjunto: al poner en tela de juicio proyectos específicos y programas, inevitablemente se cuestionarían las estrategias globales y los procesos de toma de decisión, lo que, forzosamente afectaría al centralismo y al autoritarismo y a la organización interna de la administración en su conjunto.

La ausencia de diagnósticos y de evaluaciones limita estrictamente las acciones iterativas del proceso de planeación. Los programas se convierten entonces en un simple ejercicio estadístico o contable desprovisto de pragmatismo; el plan no pasa de ser un simple recurso político, un discurso normativo poco eficiente.

d - Problemas operativos.

En su gran mayoría, los problemas operativos remiten al enfoque sectorial y a la organización interna de las administraciones que lo difunden.

Ese vínculo se puede evidenciar muy fácilmente en la operación del crédito. Esta suele criticarse por burocrática, centralizada, inadecuada e inoportuna. Esos factores de ineficiencia remiten a una escasa identificación de los campesinos con los modelos organizativos y técnicos que difunde el banco. Esa ausencia de colaboración refuerza el carácter centralizador y autoritario de la institución que para seguir operando tiene que multiplicar los controles que realiza. Esa tendencia limita su flexibilidad e imposibilita su adaptación a las situaciones locales y regionales.

La duplicación de programas y funciones corresponde a un rasgo propio de la administración agropecuaria: no existe un centro de decisión único. Cada dependencia constituye el suyo propio, rival de los demás, y sus departamentos más importantes suelen proceder de la misma forma. Ese rasgo agrava la ineficiencia del sector público en su conjunto: implica un importante derroche de recursos, produce incongruencias entre dependencias o departamentos y siembra

confusión entre funcionarios y público. De manera complementaria, la existencia de centros de decisión rivales implica el fomento de redes paralelas de acopio, tratamiento y almacenamiento de la información.

El despilfarro que resulta de esa duplicación de esfuerzos implica una sobrecarga de trabajo proporcional por parte del personal técnico y el descuido de sus funciones esenciales: capacitación y asistencia técnica. Se ve forzado a malgastar sus energías en la recopilación de una información repetitiva y estereotipada. La falta de técnicos corresponde así en gran parte a las fallas del sistema: predominio del trabajo de oficina sobre el trabajo de campo, sumisión a una autoridad frustrante, escasa participación en la toma de decisiones y desvalorización y desprestigio del trabajo y de las funciones técnicas que refleja el bajo *status* de los puestos operativos.

III. Hacia un enfoque integral

La adopción de un enfoque sectorial es propia de una visión homogeneizadora, estandarizadora de la agricultura y favorece la difusión de cambios tecnológicos mal adaptados a los contextos locales o regionales y por lo tanto difícilmente aceptables por sus "beneficiarios". Este limitante se ve reforzado por el centralismo y el autoritarismo que oponen obstáculos difícilmente franqueables a la revisión de objetivos o programas, a la comunicación y colaboración en el seno de la administración y entre ésta y los productores. La administración agropecuaria resulta por ende poco eficiente y muy costosa cuando no es contraproducente.

La búsqueda de soluciones a los graves problemas estructurales y operativos de la administración del sector tiene que orientarse en consecuencia hacia la definición de modelos más flexibles que fomenten comunicación y colaboración y hacia la definición de una estrategia de desarrollo integral.

Pero ¿cómo entender este término? En oposición a una visión sectorial, el enfoque integral implica pragmatismo: parte del conocimiento de los sistemas de producción existentes para -valorizando y transformándolos paulatinamente- convertirlos en una base estratégica del desarrollo y los productores en partícipes activos del cambio. En la medida en que el campesino procura adaptarse e integrarse a su entorno natural y social haciendo uso de todos los recursos a su alcance mediante la combinación de actividades complementarias, el enfoque integral deja de contemplar cada producción aisladamente de las demás y tiende a sustituir la búsqueda de economías de escala por el aprovechamiento de las economías externas y sinergías que esas combinaciones permiten.

Congruente con esa orientación, no fomentará ningún cambio (desarrollo de una actividad nueva, intensificación de una producción existente) sin estudiar previamente el efecto de ese cambio sobre el sistema en su conjunto, la forma en que éste condiciona el proceso de cambio y sus consecuencias sobre la estructura social (acceso a los recursos, distribución de la riqueza). En otros términos, la opción por una estrategia de desarrollo rural integral persigue un aprovechamiento global, no solamente del conjunto de los recursos naturales sino también, y sobre todo, de las fuerzas vivas:

recursos humanos y modelos espontáneos de organización del trabajo, conocimientos y oficio de los productores.

Dos aspectos importantes pueden destacarse: la investigación y el cambio del "estilo" administrativo.

a - La investigación implica al mismo tiempo la realización de los diagnósticos y evaluaciones. Huelga destacar que no puede adoptar las orientaciones de la investigación tradicional dado que, ésta al tratar las variables independientemente unas de otras de acuerdo con un guión rígido y estandarizado reproduce todos los riesgos y distorsiones propios de los enfoques sectoriales. El método por adoptar tiene, al contrario, que ser menos analítico que sistémico, más sintético y panorámico que detallado y preciso (en los estudios rurales, la precisión se vuelve rápidamente engañosa, además de costosa) y, sobre todo, centrarse en el estudio de los sistemas de producción.

El concepto remite a las modalidades de valorización del conjunto espacial considerado y al sentido de su evolución. En primera aproximación se trata de un estudio global de las actividades existentes tendiente a evidenciar sus complementariedades, bajo la hipótesis que conforman un conjunto congruente (lo que no implica que pueda considerarse como aislado o autónomo) en la escala de observación adoptada: grupo doméstico, comunidad campesina, región económica. Esas actividades se investigan en sus relaciones recíprocas y se jerarquizan conforme a las funciones que desempeñan, a la intensidad de los vínculos que las unen y al peso que tienen en la estructuración -estática y dinámica- del sistema. Este primer paso permite entender las modalidades de integración en la sociedad global y las economías externas y sinergías características.

Más allá, el mismo razonamiento permite comprender en qué forma los productores suelen combinar sus esfuerzos o, en otros términos, a qué tipo de organización del trabajo obedecen. La división del trabajo (diferenciación, en muchos casos burda, de actividades) y la cooperación (organización del trabajo característica de un proceso de producción: peonaje, mediería, ayuda mutua, etc...) permiten caracterizar el sistema tecnológico y evidenciar su peso en la dinámica social. Estos aspectos proporcionan la clave del entendimiento de las modalidades efectivas (y no simplemente jurídicas) de acceso a los recursos naturales y a los medios de producción y de repartición del producto. La estructura social, con sus conflictos internos característicos aparece entonces en toda su riqueza y complejidad, al mismo tiempo que las estrategias (complementarias y/o antagónicas) de sus principales estratos. Las sociedades campesinas son raras veces homogéneas o estables. Su investigación - y más cuando se trata de fomentar cambios - tiene por lo tanto que poner énfasis en sus contradicciones internas y en los factores desestabilizadores (internos y externos) susceptibles de mermar su futuro.

Este programa puede parecer ambicioso, sin embargo el carácter sintético de la investigación permite llevarlo a cabo con recursos relativamente limitados. Las principales variables remiten a los siguientes temas: repartición de la población activa; volúmenes y procedencia o uso de los insumos y productos de cada actividad; identificación y orientación

de los principales flujos energéticos y de materia, calendario de las actividades y procesos de trabajo. Un estudio dinámico de estos aspectos sumado a los aspectos más relevantes de la historia y de la organización política de la colectividad estudiada es por lo general suficiente para entender su dinámica, el sentido y la orientación de los cambios que experimenta.

Ese tipo de investigación, tampoco requiere de una cuantiosa inversión de tiempo. Las encuestas agronómicas o de economía agrícola simples suelen ser bastante efectivas, siempre y cuando se presten a una lectura horizontal (y no únicamente a la acostumbrada lectura vertical) y exista la posibilidad de ampliarlas mediante la práctica de entrevistas a informadores oportunamente seleccionados.

b - El estilo administrativo. La urgente valorización de las fuerzas vivas campesinas y del propio sector público exige una profunda reforma al estilo de trabajo de la administración pública, pero plantea problemas difíciles de resolver. Centralismo y autoritarismo están estrechamente vinculados a un sistema de pirámides yuxtapuestas y aisladas y a una división estricta entre estratos jerárquicos o funcionales). Las consecuentes incomunicación y escasa colaboración entre estratos y pirámides, entre administración y productores reprimen y apagan en un inmovilismo nefasto las fuerzas endógenas de cambio, reforzando así el estilo burocrático.

No cabe duda de que el rápido crecimiento del sector público alcanzó un punto crítico, de que su notoria ineficiencia impone con creces la idea de la necesidad de un cambio radical y de que los progresos en las técnicas de comunicación y organización pueden facilitar mucho: la sucesión de reformas globales y ambiciosas en los últimos años lo demuestra. Sin embargo, hay que contar con una fuerte inercia del sistema y es evidente que esas reformas no podrán hacerse efectivas, pasar de ser un simple discurso o declaraciones de intenciones, si no cuentan con el convencimiento, la voluntad y el apoyo de la mayor parte de los actores del juego administrativo.

Por su magnitud, las necesarias reformas al estilo de trabajo de la administración no constituirían nada menos que una verdadera revolución interna: se trata en efecto de derribar toda una estructura de poder consolidada por decenios de inmovilismo. Así, cortar las cada vez menos justificables barreras entre tareas de concepción y de ejecución, delegar responsabilidades hacia la periferia del sistema (productores, personal de campo, delegaciones en los estados), implica una transformación radical de las reglas del juego administrativo: valorización de los puestos operativos, nueva distribución de los roles y funciones, modificación de las normas de promoción interna, etc. El problema, por lo tanto y en la medida en que compromete a grupos de intereses sólidamente establecidos y estructurados, difícilmente puede admitir soluciones globales en el corto plazo. Tanto menos en cuanto que se han asentado muy pocos - si los hay - antecedentes de democracia interna y de descentralización efectivas: hace todavía falta inventar las alternativas.

Esa visión pesimista no significa que no existan soluciones factibles: sólo pone énfasis en el hecho de que es urgente buscarlas e inventarlas. Si no se puede aún definir exhaustivamente el tipo de organización más adecuado, es evidente

que el esfuerzo ha de movilizarse hacia la investigación de los modelos más propicios a la comunicación y a la colaboración. No cabe duda tampoco de que esa organización tendría que construirse respetando criterios espaciales antes que funcionales. Inevitablemente tendrían que superar los obstáculos que impone la estructura jerárquica sustituyendo los estratos poco funcionales por módulos semi autónomos, pero sí, responsables. La delegación de responsabilidades del centro hacia la periferia sería así tanto más efectiva en cuanto que cada módulo podría participar efectivamente en la toma de decisiones en su conjunto y para la escala en que opera: información (y por lo tanto, investigación), decisión, acción y evaluación. El trabajo en equipo, valorizando técnicas de dinámica de grupo, reduciendo la competencia, garantizaría una colaboración efectiva en el seno de cada módulo. Al mismo tiempo, el aprovechamiento de las técnicas modernas de comunicación permitiría valorar plenamente la autonomía de cada módulo, concentrando el control de las instancias centrales en una evaluación periódica, sintética y no apremiante, de sus resultados (y no sólo en base a la ejecución de un presupuesto) mediante una referencia a programas de corto, mediano y largo plazos previa y conjuntamente elaborados y revisados.

Se trata obviamente de cambios muy profundos que en ningún caso podrían generalizarse rápidamente. Se puede, sin embargo, adoptar una actitud pragmática para, apoyándose en las fuerzas favorables al cambio, tratar de ensayarlos progresivamente en contextos oportunamente seleccionados de acuerdo con el interés y el entusiasmo del personal implicado.

NOTAS.

1. Existen en la actualidad alrededor de 5 millones de familias mal comunicadas o totalmente incomunicadas. En contraste, el parque de vehículos se incrementó en un 9.7 % anual entre 1960 y 1980 (vehículos particulares 10.4 %, camiones de carga 8 %), el consumo de gasolina en 7 % y la red de carreteras pavimentadas en 4.4 %. Otro aspecto interesante, tocante a comunicaciones: en 1975, México ocupaba el octavo lugar en el mundo en cuanto a número de receptores de radio, con más de 17 millones de aparatos. Según Nafinsa. *La economía Mexicana en cifras*. México 1981, pp. 74, 88, 90, 92 y 400.

Fuentes bibliográficas.

- CROZIER, M., 1970 - *La société bloquée*. Seuil, Paris.
GORZ, A. 1973 - *Critique de la division du travail*. Seuil, Paris.
LINCK, T., 1982 - "Estrategias campesinas y agropolítica". *Relaciones* 9. Colmich, Zamora.
LINCK, T., 1983 - "Cambio tecnológico y sociedad. La tractorización del temporal". *1er Foro Regional sobre Investigación y Cambio Social en Michoacán*. Zamora.
LOPEZ PORTILLO, J., 1980 - *Plan de Desarrollo 1980-1982*, SPP. México.
LOPEZ PORTILLO, J., 1982 - *Sexto Informe de Gobierno, Anexos Estadísticos*, SPP. México.
MADRID HURTADO (DE LA), M., 1983 - *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*, SPP. México.
MADRID HURTADO (DE LA), M., 1983 - *Primer Informe de Gobierno. Anexos Estadísticos*. SPP. México.