

# El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño\*

Sol Bibiana Mora Rendón\*\*

“Dichoso el que alejado de los negocios y libre de toda usura, como los primitivos mortales, trabaja los paternos campos con bueyes de su propiedad; ni le despierta en el campamento el aviso de la cruel trompeta, ni le intimidan las borrascas del iracundo mar; y evita por igual los pleitos del foro que los soberbios umbrales de los ciudadanos poderosos”.

(Horacio)

## Resumen

**Introducción.** Las organizaciones empresariales de la economía campesina hacen parte de la economía solidaria, operan bajo una racionalidad económica propia basada en relaciones de solidaridad, comensalidad y reciprocidad. Las personas que se agrupan en ellas tienen como objetivo principal la satisfacción, logro y actualización de sus necesidades, aspiraciones y deseos mediante la cooperación, la ayuda mutua y la autogestión. **Objetivo.** Caracterizar el Factor Económico Gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en las zonas de Cartama y Penderisco, del suroeste antioqueño en Colombia. **Materiales y métodos.** Se plantea un estudio predominantemente cualitativo; la población de estudio se compone de pequeños y medianos productores agropecuarios que conforman las asociaciones y cooperativas, seleccionadas de acuerdo con su existencia real, la vigencia de la actividad económica, el rol institucional y el liderazgo en el entorno municipal y subregional. **Resultados.** El factor gestión en estas organizaciones está caracterizado por procedimientos que tienden a ser sencillos y pragmáticos, reflejo y producto, a su vez, del escaso conocimiento administrativo

por parte de sus estructuras directivas; esto se evidencia en una cierta manera de tomar decisiones, en general, desprovistos y alejados de las técnicas administrativas convencionales. **Conclusiones.** La conciencia que la economía campesina tiene de sí misma puede estar en la base de su sentido de permanencia en el tiempo no obstante las dificultades, conciencia que, en definitiva, no es nada distinto que una relación estrecha y solidaria de las unidades económicas familiares y locales entre sí.

**Palabras clave:** factor gestión, asociaciones, productores agropecuarios, economía solidaria, cooperación, economía campesina

**Management as a productive factor in cooperatives and small and mid-sized associations of agropecuary producers in the Cartama and Penderisco zones, at the South West of Antioquia**

## Abstract

**Introduction.** The entrepreneurial organizations in farming economy are a part of the solidary economy.

\* El artículo es resultado de la investigación “Caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño”, financiada por la Corporación Universitaria Lasallista, la Fundación Universitaria Luis Amigó y la Universidad Cooperativa de Colombia.

\*\* Economista de la Universidad Nacional, seccional Medellín, y magíster en Ciencias de la Administración, de la Universidad Eafit de Medellín. Miembro del Grupo de investigación DELTA. Docente de la Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Antioquia, Colombia.

They operate under their own economic rationality, which is based on solidarity, commensality and reciprocity. The people that participate in them have as main objectives the satisfaction, the achievement and the update of their necessities, aspirations and desires, by the use of cooperation, mutual help and self-management. **Objective.** Characterize the economic factor known as management in the associations of small and mid-sized agropecuary producers in the Cartama and Penderisco zones, located at the South West of Antioquia, Colombia. **Materials and methods.** A predominantly qualitative study is proposed. The study population is comprised by small and mid-sized agriculture and livestock producers who are a part of the associations and the cooperatives, selected according to their real existence, the fact that their economic activity is currently in effect, the institutional role and the leadership in the local and the sub-regional environments. **Results.** Management in these organizations is characterized by procedures that tend to be simple and practical. This is due to the scarce administrative knowledge their directive structures have, and it is evident in a certain way to make decisions that is, generally, away from the conventional administrative techniques. **Conclusions.** The self-consciousness of rural economy can be based on its sense of permanence in time, no matter the difficulties it can experience, and that consciousness, definitively, is nothing but a close and solidary relationship between the economic, the family and the local units.

**Key words:** management, associations, producers, agropecuary, solidary economy, cooperation, rural economy.

### O fator produtivo gestão em cooperativas e associações de pequenos e médios produtores agropecuários das zonas de

## Cartama e Penderisco no sudoeste antioqueño

### Resumo

**Introdução.** As organizações empresariais da economia camponesa fazem parte da economia solidária, operam sob uma racionalidade econômica própria baseada em relações de solidariedade, comensalidade e reciprocidade. As pessoas que se agrupam nelas têm como objetivo principal a satisfação, lucro e atualização de suas necessidades, aspirações e desejos mediante a cooperação, a ajuda mútua e a auto-gestão. **Objetivo.** Caracterizar o Fator Econômico Gestão nas associações de pequenos e médios produtores agropecuários nas zonas de Cartama e Penderisco, do sudoeste antioqueño na Colômbia. **Materiais e métodos.** Propõe-se um estudo predominantemente qualitativo; a população de estudo se compõe de pequenos e médios produtores agropecuários que conformam as associações e cooperativas, selecionadas de acordo com sua existência real, a vigência da atividade econômica, o papel institucional e a liderança no meio municipal e sub-regional. **Resultados.** O fator gestão nestas organizações está caracterizado por procedimentos que tendem a ser singelos e pragmáticos, reflexo e produto, a sua vez, do escasso conhecimento administrativo por parte de suas estruturas diretivas; isto se evidencia numa verdadeira maneira de tomar decisões, em general, desprovidos e afastados das técnicas administrativas convencionais. **Conclusões.** A consciência que a economia camponesa tem de si mesma pode estar na base de seu sentido de permanência no tempo não obstante as dificuldades, consciência que, em definitiva, não é nada diferente que uma relação estreita e solidária das unidades econômicas familiares e locais entre si.

**Palavras importantes:** fator gestão, associações, produtores agropecuários, economia solidária, cooperação, economia camponesa

## Introducción

Las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios hacen parte de la economía campesina y, a su vez, de la denominada economía solidaria; esta está conformada por todas aquellas organizaciones empresariales que son emprendidas y gestionadas por las personas que hacen parte y son poseedoras del factor económico comunidad, tienen como objeto la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos de las familias campesinas, y se fundamentan en relaciones

económicas de comensalidad, reciprocidad y cooperación. En este sentido, muchas de estas entidades surgen del esfuerzo colectivo de algunos grupos de productores marginados y excluidos del mercado, o que son tratados por este de manera desigual, sin que se logre ni siquiera una supervivencia digna, y mucho menos un desarrollo que asegure la reproducción ampliada de sus economías productivas y familiares. En resumen: a través de estas organizaciones de naturaleza solidaria, sus integrantes tratan de mejorar sus condiciones de producción y de vida desarrollando estas parti-

culares relaciones económicas, a pesar de las relaciones desiguales del mercado.

El referente teórico que orienta la investigación es la teoría económica comprensiva, planteada por el profesor chileno Luis Razeto Migliaro; esta permite hacer una lectura comprensiva de los fenómenos y procesos económicos, entre ellos, de los factores económicos que concurren y convergen en la configuración de todas las modalidades de empresa que existen en la economía; según esta teoría, estos factores son: trabajo, tecnología, medios materiales, gestión, financiamiento y factor comunidad o factor C; en el caso específico de las cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios, y en las demás formas solidarias de economía, hacen presencia estos mismos factores, solo que son convocados y construidos por quienes integran los factores trabajo y comunidad, que para el efecto asumen en calidad de categorías económicas.

Hay dos elementos particulares de dichas asociaciones y cooperativas que este trabajo desea resaltar. De un lado, que se trata de unidades económicas en las que, las más de las veces, sus clientes son, a la vez, sus dueños; del otro, y acorde con lo anterior, el que se trata de unidades que bien podrían identificarse como de un cierto tipo de resistencia económica y, además, un tipo de prácticas bastante extendidas en la cotidianidad de sus integrantes, que ni el Estado ni el mercado logran comprender a cabalidad.

Para el caso particular de este estudio, por parte del grupo de investigación DELTA, se desarrolla particularmente el análisis del factor gestión administrativa que consiste en un mecanismo de toma de decisiones mediante el cual las unidades económicas empresariales responden oportunamente a las condiciones cambiantes en que operan, y coordinan eficazmente la actividad de todos sus componentes, e incluye un elemento de poder que se cristaliza en un sistema jerárquico y en un aparato administrativo.

Se tomaron dieciséis asociaciones de productores agropecuarios y dos cooperativas, localizadas en 10 municipios de las zonas Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño, Co-

lombia, seleccionadas de acuerdo con unos criterios establecidos de antemano por el equipo de investigadores; por ejemplo, estas organizaciones, en su mayoría, han sido impulsadas desde las instituciones públicas ligadas al sector agropecuario: Secretarías de Agricultura, Umatas, Secretarías de Desarrollo Rural, Alcaldías municipales, entre otras.

En general, la investigación evidenció que la estructura administrativa que tienen estas cooperativas y asociaciones es bastante simple: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y fiscal; son administradas por los mismos asociados con criterios empíricos y, no pocas veces, personalistas; los criterios administrativos de estas unidades se limitan mucho a ser el resultado de lo que los dirigentes creen haber aprendido en la propia experiencia, y una experiencia que ellos consideran organizar en el mismo momento en que “administran” o deciden algo.

## Fundamento teórico

El referente teórico para esta investigación, como se expresó anteriormente, es la teoría económica comprensiva, la cual posibilita una mirada más amplia en relación con los fenómenos y procesos que ocurren en la economía, lo que finalmente dio lugar a que se reconociera que en los escenarios económicos existen diversas formas de organizar los procesos de producir, distribuir, consumir y acumular los bienes y servicios demandados por quienes hacen parte de una sociedad determinada; entre estas formas o modos de hacer economía se encuentra la denominada *Economía de Solidaridad*, concepto relativamente nuevo y con raíces en América Latina, acuñado por el profesor chileno Luis Razeto Migliaro y que establece la pretensión de este término de “darle un marco humano, económico y científico a las relaciones sociales que generan las diversas formas de producción fundamentadas en el trabajo y la comunidad” (Razeto, 1994, p. 35).

En este sentido, se entiende que en el sector de economía solidaria, hay unos sujetos que emprenden y organizan unas unidades económicas particulares, denominados empresas de economía solidaria:

Constituidas por una determinada asociación de personas, sin ánimo de lucro individual, en la cual los sujetos que personifican las categorías económicas comunidad y trabajo son simultáneamente emprendedores, aportantes y gestores de la organización empresarial y, por lo mismo, es constituida para satisfacer las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados, sus familias y la comunidad en general (Razeto, 1994, p. 162).

Ahora bien, para que una empresa, en cualquiera de las modalidades organizacionales existentes, pueda producir aquellos bienes y servicios que satisfagan necesidades, aspiraciones y deseos humanos, se requiere de una serie de elementos que la ayuden en el logro de ese objetivo: la economía convencional los llama indistintamente recursos o *factores económicos*. Por su parte, la teoría económica comprensiva considera necesario establecer diferencias entre ellos.

Los recursos son aquellos elementos materiales e inmateriales que posibilitan un proceso de producción, los factores económicos son los mismos recursos en cuanto económicamente movilizados, combinados y organizados en las empresas, valorizados por los sujetos y participantes en las actividades y funciones del circuito económico (Razeto, 1994, p. 45).

En rigor teórico, se reconocen seis factores principales en la configuración de una organización empresarial: la fuerza de trabajo, el financiamiento, la gestión administrativa, los medios materiales, la tecnología y la comunidad. Todos y cada uno de ellos son indispensables para que una empresa, cualquiera sea, logre el cumplimiento de los objetivos propuestos: además, cada uno de ellos participa de alguna manera en la organización económica y técnica de las mismas.

#### La Gestión Administrativa como factor económico

Es el poder-hacer (relación social entre los que deciden y quienes ejecutan), que se manifiesta como capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer de quienes forman parte de una organización o sistema determinado, dicho poder se expresa en la toma de decisiones y se verifica

cuando las personas encargadas del hacer, o sea de la ejecución de las decisiones, cumplen efectivamente las actividades que les han sido ordenadas (Razeto, 2000, p.162).

Se trata de un factor esencialmente humano, de una realidad social y subjetiva, y, más específicamente, de una relación entre sujetos que toman decisiones y que ejecutan lo decidido. Pues bien, tales relaciones pueden estructurarse de maneras muy distintas, dando lugar a diferentes formas constitutivas del factor gestión.

En cuanto a la caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, como empresas de naturaleza solidaria e integrantes de la economía campesina, el andamiaje teórico y conceptual de la teoría económica comprensiva permite hacer la siguiente lectura de ellas.

En primer lugar, define la economía campesina como “una forma de organización de la actividad económica, ampliamente difundida en las zonas agrícolas de distintas regiones del mundo” (Razeto, 1994, p. 78), que cumple en simultáneo tanto una función de producción como una de consumo, y caracterizada por “una pequeña propiedad agraria, explotada por unidades de tipo familiar, conforme a una lógica económica particular orientada a la satisfacción de las necesidades de consumo y a la reproducción de las condiciones de existencia de sus integrantes” (Razeto, 1984, p. 46).

La economía campesina como forma de organización de la actividad económica está conformada por todas las unidades económicas campesinas que cumplen las características ya anotadas y que, a su vez, hacen parte de una comunidad local con la cual comparten “normas consuetudinarias, el uso de determinados recursos naturales o de equipo de trabajo, colaboran también recíprocamente en la ejecución de ciertos trabajos y se ayudan frente a situaciones de necesidad o de emergencia que un grupo particular no logra enfrentar con sus propios medios” (Razeto, 1984, p. 52). La obtención solo de ganancia monetaria como fin principal de las auténticas unidades económicas campesinas no se encuentra presente de manera predominante en su racionalidad, y por

el contrario, el objeto de estas unidades económicas campesinas es:

La satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos, obtenida mediante los mismos bienes y servicios producidos y a través de las mismas actividades productivas, organizativas y creativas [...] La racionalidad de estas organizaciones implica un comportamiento altruista, solidario y comunitario y cuando este comportamiento se encuentre más difundido y perfeccionado, mayores serán los beneficios globales que cada participante podrá alcanzar en estas organizaciones (Razeto, 1984, p. 76).

En procura de tal objeto, cuando la familia rural ubica en su actuar esa acertada, especial y eficiente disposición de los recursos y factores reunidos que acá denominamos economía campesina, ello es otra forma de la economía que, por lo demás, resulta siendo bastante enérgica como modo de discernir o de tomar las decisiones administrativas respecto de esos recursos y factores con que se cuenta.

La familia campesina está compuesta por padres, madres, hijos, abuelos, nietos, otros parientes y allegados, y se convierte en el centro de las actividades de producción, distribución y consumo, y en el sujeto de las relaciones económicas con el exterior.

En segundo lugar, la economía solidaria se define como el conjunto de empresas que resultan del emprendimiento de hombres y mujeres que hacen parte y poseen los factores económicos trabajo y comunidad, y que deciden como tales organizarse y desarrollar una manera particular de hacer economía, con el fin de transformar y perfeccionar sus propios procesos productivos y mejorar sustancialmente su nivel de calidad de vida, el de sus familias y el de las comunidades en donde residen.

## **Materiales y métodos**

En esta investigación participaron tres (3) instituciones de Educación Superior, pertenecientes al Nodo Antioquia de la Red UNICOSOL:

Corporación Universitaria Lasallista, Fundación Universitaria Lasallista y Universidad Cooperativa de Colombia. Es la segunda parte de la caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en el suroeste antioqueño, iniciada en las zonas de Sinifaná y San Juan.

Se plantea un estudio predominantemente cualitativo, con la utilización de diversas técnicas provenientes de éste enfoque, que permita caracterizar los factores Gestión (Corporación Universitaria Lasallista), Tecnología (Fundación Universitaria Luis Amigó), Comunidad (Universidad Cooperativa de Colombia), en las asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño.

Se toma la subregión del suroeste antioqueño por poseer esta una potencialidad de su capital natural y físico, y unos grupos poblacionales que se asocian en torno a organizaciones de economía solidaria para resolver sus problemas de subsistencia y hacer progresar tanto a las instituciones vinculadas como a las comunidades donde están insertas; de otro lado, es una de las zonas de influencia directa de la Corporación Universitaria Lasallista, institución ubicada en el municipio de Caldas, Antioquia, puerta de entrada al suroeste. Por lo demás, la Corporación tiene estructurada una Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias, cuyo interés es el desarrollo del sector rural.

La subregión se divide en cuatro (4) zonas y está compuesta por 23 municipios: Sinifaná (Amagá, Angelópolis, Fredonia, Venecia y Tiritibí); San Juan (Andes, Betania, Ciudad Bolívar, Hispania y Jardín); Cartama (Urroa, Salgar, Betulia y Concordia); y Penderisco (Tarso, Pueblo Rico, Jericó, Támesis, Valparaíso, Caramanta, La Pintada, Santa Bárbara, y Montebello). La primera parte de esta investigación fue realizada entre 2011 y 2012 en Sinifaná y San Juan; para esta investigación se consideraron las zonas de Cartama y Penderisco, con la idea de tener cubierta toda la subregión del suroeste.

La población de estudio son pequeños y medianos productores agropecuarios que conforman

las asociaciones y cooperativas, establecidas en áreas urbana y rural de acuerdo con registros de Cámara de Comercio, Gobernación de Antioquia, Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria –UMATA–, Secretarías de Desarrollo Social, Secretarías de Desarrollo Rural y la Confederación Nacional de Cooperativas –CONFECOOP–. Las organizaciones se seleccionaron de acuerdo con la existencia real, la vigencia de la actividad económica, el rol institucional y el liderazgo para dinamizar su organización en el entorno municipal, subregional y departamental.

De los registros obtenidos se tomaron dieciséis asociaciones y dos cooperativas en 10 municipios. A continuación se enuncian los municipios y las organizaciones: Betulia (Asociación Agropecuaria Vereda Piñonal); Caramanta (Asociación Agropecuaria de Caramanta, ASAP); Montebello (Asociación de Aguacateros de Montebello, ASOPAM, Trapiche Comunitario Palmitas); Pueblo Rico (Asociación de Porcicultores, Trapiche Comunitario Vereda San Francisco); Salgar (Asociación de Apicultores); Santa Bárbara (Asociación de Fruticultores de Santa Bárbara ASOFRUSABAR, Cooperativa de Apicultores de Santa Bárbara, Trapiche Primavera); Támesis (Asociación de Mujeres de Támesis ASOMUJER, Asociación Agropecuaria de Támesis ASOTAGRO y Trapiche Comunitario La Mirla); Tarso (Trapiche Comunitario, Asociación de Mujeres Linda Esperanza); Urrao (Asociación de Madereros de Urrao, Cooperativa Integral de Urrao, Trapiche comunitario de Urrao), y Valparaiso (Asociación de Productores de Cardamomo de Antioquia, ASOPROCARDA).

En esta población se seleccionaron informantes clave, cuyo criterio de escogencia tuvo que ver con su participación pasada o actual como miembros de alguna de las estructuras administrativas: presidencia, vicepresidencia, secretaría, fiscal. Para el caso de las cooperativas se escogió a la gerencia, y de las asociaciones, a la presidencia y representación legal.

Se utilizaron como técnicas e instrumentos de recolección de información, la entrevista semiestructurada para miembros de la jerarquía administrativa, a los cuales se les indagó por las características de la gestión en su organización, relacionada con la toma de decisiones, las relaciones entre la administración y el

conjunto de asociados, la relaciones con las entidades públicas y privadas de las que reciben apoyo, los problemas administrativos que enfrentan, las funciones de los representantes legales, entre otras. En este caso se generaron consensos con el grupo de investigadoras para definir las categorías iniciales susceptibles de observación, se diseñaron y discutieron las preguntas para los informantes clave; asimismo, se consultó con expertos en el tema y se hizo revisión documental y registro en fichas de contenido y de análisis. Los instrumentos fueron validados por expertos de la academia y de organizaciones consideradas en el estudio. La información procedente de las entrevistas fue transcrita inicialmente en el procesador de palabra (Word), para ser analizada posteriormente y proceder a identificar las categorías más relevantes de este abordaje cualitativo.

En el análisis e interpretación sistemático de los resultados de las entrevistas, se observaron categorías emergentes de las propias entrevistas y en relación con las definidas previamente, lo cual también permitió la validación de las fuentes y realizar los ajustes necesarios. Simultáneamente, se construyeron los marcos teórico, conceptual y contextual derivados y convalidados por la información obtenida de la aplicación del instrumento.

## Resultados

- **Motivos que posibilitaron la creación de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, por parte de la comunidad**

En el caso de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios del suroeste antioqueño, se reitera lo que ha sido una constante en el origen de las formas de organización: se trata de resolver uno o varios problemas que se presentan en este sector de la economía, ya sea como resultado de la acción de la naturaleza (crecidas de ríos, sequías, y otros desastres que obstaculizan el desarrollo normal de las actividades productivas), o por acción de las autoridades o el Estado, o por las acción de otros actores y sujetos económicos que impiden el desenvolvimiento debido de las actividades productivas.

Por ello, el objetivo a lograr con su creación fue y es el de resolver problemas de producción y comercialización de productos del sector primario, como lo dice un presidente de una asociación (2011).

Las producciones que había de los diferentes productores era mucha, represada en las fincas a unos precios muy bajos, entonces vimos la necesidad de buscarle salida al producto, especialmente la miel de abeja. Entonces se dio la idea de formar un grupo asociativo. (Entrevista Cooperativa de Apicultores).

Se agrega a lo anterior la necesidad de acogerse a la normativa impuesta por entidades del Estado para las organizaciones empresariales dedicadas a producir alimentos: se trata del artículo 145 de la Ley 100 de 1993, que crea el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento y Alimentos, INVIMA, cuyo objeto es la ejecución, entre otras, de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. De esto dan cuenta dos directivos de las asociaciones:

¿Qué nos tocó hacer? Unimos y ahí comenzó todo el proceso del trapiche, ahí fue donde construyeron un trapiche; para nosotros era dejar de moler con esas bestias y tener un lugar y una máquina, entonces con todo eso nos dijeron “bueno ustedes van a formar asociación tienen que ingresar a un proceso para poderles gestionar (Entrevista Trapiche Comunitario Primavera).

Hoy en día para uno poder acceder a los recursos del Estado es muy difícil, sino es por medio de una asociación no se puede (Entrevista ASOPAM).

De otro lado, las cooperativas y asociaciones fueron lideradas en su constitución por campesinos, quienes en su mayoría venían de participar en las Juntas de Acción Comunal<sup>1</sup>, es decir, existía una experiencia organizativa antes de impulsar la creación de estas organizaciones

empresariales de carácter solidario; esto se traduce en una formación política y una experiencia comunitaria que se lleva al plano económico, para crear y administrar una empresa como lo es una asociación o una cooperativa.

Yo soy socio fundador de esta Junta de Acción Comunal de aquí de esta comunidad, de esta vereda, (...) como acción comunal tuvimos algunos proyectos como fue la construcción de la escuela, la hecha de la carretera, algunos mejoramientos de vivienda y ahí nos quedamos, de ahí no pasamos, llegó el problema de la violencia, nosotros soñábamos con una asociación hace mucho tiempo, que aquí habíamos mucha comunidad, éramos alrededor de 200 personas que vivíamos aquí en esta vereda, familias de ocho, nueve, diez personas (Entrevista Trapiche Comunitario Palmitas).

Estos directivos se han vinculado al mercado a partir de la experiencia directa y personal, de llevar sus productos a los centros de consumo y negociar con los intermediarios en condiciones desfavorables y en algunos casos, inventase maneras de almacenamiento; lo anterior los llevaba y lleva a funcionar en los mercados económicos como empresarios individuales, con un gran desconocimiento de la dinámicas de los mercados en cuanto a los precios, lo cual es una constante en la función comercializadora de los sujetos de la economía campesina.

Cuando surgen las formas de actuación económica solidaria, como las cooperativas y asociaciones que significa, entre otras muchas cosas nuevas, abrir mercados, vender mayores cantidades y negociar con los compradores, ese desconocimiento, esa asimetría que se daba cuando actuaban de manera individual, sigue presente y se vuelve entonces un problema de las organizaciones, pues además del desconocimiento, muchas veces no se comprende que esa labor de comercializar con economía de escala requiere más tiempo, lo que se torna más grave, dado el hecho de que los gerentes y representantes legales de las entidades creadas lo son a tiempo parcial, es decir, su subsistencia se da a partir de realizar otras labores

1 La Acción Comunal en Colombia fue institucionalizada por la Ley 19 de 1958, como organización social de base, con el objetivo de construir carreteras, puentes y caminos vecinales, puestos de salud, plazas

en el campo, desde cuidar sus propios cultivos, hasta hacer jornales en otras fincas.

- **Gestión administrativa en las asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios**

La estructura organizacional, las estructuras de administración, dirección y control y las funciones de cada uno en estas asociaciones están claramente definidas por la Ley y por los estatutos que los rigen internamente (Mora, 2010, p. 62). Hay una Asamblea General que se convierte en la autoridad suprema y a la cual concurre la totalidad de los asociados. Y se cuenta con una Junta Directiva, por lo general compuesta por cinco miembros, encargada de ejecutar las decisiones de la Asamblea; la conforman: la Presidencia, que ejerce la representación legal; el Vicepresidente que acompaña las labores de la Presidencia, la Secretaría, cuya función es atender todo lo relacionado con el manejo de las actas, reglamentos y los documentos legales; la Tesorería, que maneja los dineros de la organización, y el Fiscal, que atiende lo relacionado con el control de las actividades de la asociación.

Uno de los problemas de las asociaciones y de las juntas directivas, en general, es la baja cualificación de sus miembros y, en muchos otros casos, el no contar con el tiempo ni la preparación idónea para tomar decisiones de carácter administrativo. El Presidente tiene la función ejecutiva, es decir, opera las decisiones que emanan de la Asamblea General de Asociados; pero en la práctica, esto se traduce en una gran cantidad de funciones tanto de producción, como de transformación y de comercialización, de administrar, gestionar recursos, asistir a reuniones con otras organizaciones, públicas o privadas, llevar la parte contable y financiera, entre otras (además de las tareas que le son propias como productor individual). Esto se presenta porque en ocasiones las personas encargadas del manejo del dinero o de la papelería no están cumpliendo con estas funciones a carta cabal, por lo que se recarga de trabajo a los presidentes.

Yo coordino las molindas, manejo el personal, controlo las entradas de la caña, después de que se termina el proceso

me encargo de darle a cada uno lo que le toca, por ejemplo, fulano de tal trajo tantas cargas de mula, se hace cuentas a como le sale esa carga, cuantos pares de panela por carga y la panela que le toca, me encargo de comercializarla y a cada uno ya se le entrega lo que le corresponde (Entrevista Trapiche Comunitario La Mirla).

Es importante resaltar la manera como hace presencia el factor gestión, caracterizado por procedimientos que tienden a ser sencillos y pragmáticos, reflejo y producto, a su vez, del escaso conocimiento administrativo por parte de sus estructuras directivas. Tal sencillez administrativa implica una manera de tomar decisiones, en algo desprovistas de las técnicas administrativas convencionales, y en las que se percibe un uso amplio del denominado sentido común.

Ya nos estaban pidiendo el informe y nos tocó llenar las paredes, esto se llenaba de papeles y haga cuentas a mano, porque además no sabíamos manejar un computador, ni lo teníamos, nada, escasamente una calculadora y haga cuentas y pique papeles y vuelva y ponga, y sacábamos esos informes a mano en unas hojas de bloc (Entrevista ASAP).

Quienes fungen como administradores no han sido formados en el saber administrativo, son completamente empíricos; su relación con la gestión se reduce a la realidad cotidiana de ser, al mismo tiempo, productores y administradores de sus parcelas y también está relacionada con criterios que la misma comunidad plantea en términos de confianza, liderazgo, entre otros, para tomar decisiones por el grupo; es decir, están permanentemente decidiendo sobre horarios de trabajo, compra de insumos, períodos de siembra y recolección, venta de los productos, transporte de la finca al centro de consumo, arreglo de cercas, etc. De otro lado, esta gestión de la producción y venta está atravesada y, por supuesto, mezclada con las decisiones de carácter familiar, pues no hay una clara distinción entre ambas cosas, el trabajo y las relaciones familiares.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que las personas asociadas a estas organizaciones no han sido convocadas a desarrollar o actualizar los conocimientos técnicos debidos para un

desempeño eficiente y productivo de las gestión directiva y administrativa, y por ello tienden a crear y a conservar una estructura decisional elemental que no les permite, entre otras cosas importantes para el desarrollo de la empresa solidaria de la que hacen parte, considerar decisiones de largo plazo o futuristas, lo que las mantiene ligadas casi que solo al día a día de su actividad más representativa: la producción y comercialización de productos agropecuarios. La causa de esta falencia de formación y capacitación de las personas que asumen la gestión administrativa de estas organizaciones solidarias, en gran parte, se encuentra en los entes, públicos y privados, que las promueven y apoyan.

Por último, vale la pena decir que las personas que administran las asociaciones no tienen esta función como un trabajo a tiempo completo, es decir, en primera instancia desarrollan labores en sus parcelas, en su mayoría, producción y recolección de café. Los momentos de dedicación a la asociación son aquellos marginales, que se presentan cuando han terminado de realizar sus tareas personales y familiares.

Eso nos demanda tiempo, como directivos nos tocó estar como en tres o cuatro cosas a la vez, es difícil para nosotros, ese es uno de los problemas graves que vemos, que ya a nosotros no nos alcanza el tiempo absolutamente para nada. Nosotros nos cansamos de trasnochar, primero nos quedábamos hasta las 12 o 1 de la mañana, algunas veces amanecíamos y ya no damos más, optamos por no seguir trabajando hasta tan tarde (Entrevista ASOTAGRO).

A pesar de lo anterior es posible encontrar una relación más directa e inmediata entre el factor gestión y las personas asociadas, pues, sin excepción, todas las personas vinculadas de una o de otra manera con una asociación identifican, conocen y tratan de modo personal a quienes la administran y gestionan. Este hecho hace evidente que la falencia tecnológica en las actividades de gestión es corregida por la presencia del factor comunitario, cuya fuerza hace presencia precisamente en estas relaciones directas que se construyen en las asociaciones de productores.

- **Toma de decisiones en las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios**

El ejercicio del poder, la autoridad y la toma de decisiones en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios está establecida por los estatutos. Lo esencial de este proceso administrativo es que debe dar cumplimiento y satisfacción al objeto social propio de las organizaciones solidarias, pero siempre en concordancia con la racionalidad económica y la lógica operacional específica que define, identifica y acompaña su quehacer.

Cuando hay la posibilidad de que sea necesario tomar una decisión para mí debe ser siempre consultada porque eso ha sido lo importante pues como del éxito de esto, es que uno seis años de gerente, eso (risas) eso no es como gratuito, entonces uno tiene que demostrar también cosas (Entrevista ASOFRUSABAR).

En este sentido, las asociaciones y cooperativas tienen un criterio democrático en la toma de decisiones, a pesar de que existe un fuerte personalismo en quienes las dirigen, que en su mayoría son fundadores, es decir, hay un nivel de confianza de los asociados hacia sus líderes que en general, aprueban las propuestas que estos directivos llevan a la Asamblea, y que en su totalidad van en beneficio de los asociados, de sus familias y de la comunidad, pues lo que se encuentra aquí es un grupo de campesinos comprometidos con el desarrollo de la organización, dado que ven en ello la posibilidad más clara de mejorar su calidad de vida.

Yo dije que no iba a tomar decisiones solo, ustedes saben que uno no le cae bien a todo el mundo entonces si yo tomo una decisión y al que no le caiga bien "ah vea, tal y tal cosa" entonces, cualesquier decisión que haya que tomar se toma entre todos (Entrevista Trapiche Primavera).

## Conclusiones

**Sobre los motivos que configuraron o sirvieron de justificación para crear las asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios**

Las organizaciones estudiadas son producto de la necesidad de las economías campesinas de subsistir y desarrollarse en medio de los embates del modelo económico neoliberal, que está fundamentado casi que exclusivamente en los mecanismos y agentes hegemónicos del mercado, y en escasa, muy escasa intervención del Estado en los procesos de la economía. Este tipo de organizaciones, en algunos casos, se constituyó de manera autónoma, juntando las voluntades de los campesinos; en otros casos se constituyen por mandato público; sin embargo, conservan el potencial comunitario fruto del liderazgo provisto por la participación de sus fundadores en las Juntas de Acción Comunal. Es decir, estas asociaciones no podrían ser sostenibles en el tiempo si dependieran solo del apoyo de entidades públicas, y algunas de ellas tienen ya un promedio de 15 años de creación. Es pues toda la energía comunitaria, todo ese Factor C presente en ellas, lo que les permite estar todavía en funcionamiento. Así las cosas, tal capacidad de permanencia en el tiempo, no obstante todas las variables adversas y quizá ninguna razón económica convencional a favor, solo puede atribuirse a grupos humanos basados en la reciprocidad y en el intercambio de relaciones sociales mutuas de todo tipo: Factor C. como lo establece la Teoría Económica Comprensiva.

La introducción de relaciones de cooperación formales, en algunas zonas ha sido resultado de la promoción de cooperativas campesinas por parte de los poderes públicos, que exigen a veces la formación de estas asociaciones legales como requisito para las aportaciones de recursos técnicos y financieros, en otros casos, ha sido producto de la acción promocional y educativa del propio movimiento cooperativo que propone esta forma de asociación como un modo realista y solidario para enfrentar problemas comunes derivados de la expansión del mercado capitalista (Razeto, 2000, p. 86).

Lo observado permite establecer que algo llamado “economía campesina” existe desde tiempos ancestrales en la zona, y esto es lo que se desea resaltar: que aún su antigüedad, dicha forma económica funge como posibilidad real en la satisfacción de las múltiples problemáticas que la economía moderna, (Schumacher, 1983) –esta que, en palabras de Keynes,

valora los medios por encima de los fines– representa para los integrantes y las familias de las asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios.

En otras palabras, no siempre se tiene noticia de una solución que sea anterior al problema que resuelve, y la presente investigación plantea, de momento, que en la economía campesina existe una especie de eficiencia anticipada, eficiencia que, para el caso, es una consecuencia lógica de la energía y la fuerza que se desatan en una comunidad organizada, que se canaliza mediante unos medios organizacionales y tecnológicos, en rigor, supeditados a un fin concreto y delimitado, a saber: utilizar la autogestión y la cooperación solidarias para satisfacer las necesidades de reproducción y ampliación de la unidad económica o familia campesina, evitando en ello la generación de mayores problemas colaterales o externalidades negativas.

### **Sobre la gestión administrativa**

Al estudiar la gestión en las empresas agropecuarias de carácter solidario, se asume la tarea de evidenciar y demostrar la especificidad de la gestión en estas unidades productivas, cosa que amerita explicarse críticamente a partir de las fuentes y los procesos del poder decisorio, propios de estas organizaciones.

En su fase de planeación, la unidad campesina, considerando lo que ha sido el pasado, simplemente lo proyecta hacia el futuro, razón por la cual, a diferencia de la administración convencional, no da por hecho circunstancias que aún no suceden; su fase de organización consistiría en una dinámica que, implicando al sujeto (factor productivo subjetivo), al objeto (factores objetivos o materiales de producción), y al conocimiento ancestral del oficio (la sabiduría social acumulada y actualizada por la propia experiencia), los articula, relaciona y consolida a partir del propósito común de autogestionar la reproducción ampliada de la economía campesina, lo mismo que su desarrollo, transformación y perfeccionamiento en el tiempo; la fase de ejecución, dadas la energía y la seguridad con que las dos fases anteriores se determinan, no viene en ser nada distinto que la puesta en marcha de lo que se estable-

ció –de paso, ello explica el consenso familiar o comunitario que caracteriza a la economía campesina, o la poca dificultad que representa el construirlo–, y la fase de control, en estricta literalidad, no pasa de ser un verdadero ejercicio de atenta y minuciosa contemplación de los procesos que se ejecutan en la organización, que resume lo observado durante todo el particular proceso administrativo, en el propósito de desplegarlo nuevamente –esto es lo que, al comienzo del párrafo, se denominó considerar el pasado para proyectar el futuro–.

Los problemas administrativos remiten a la falta de planeación de la producción, al poco conocimiento acerca de la definición de los planes de acción, y a una limitada planeación de mediano y largo plazo. Lo anterior puede explicarse con la escasa calificación de los directivos para asumir este proceso, pues se habla de campesinos con bajo nivel de alfabetismo y por supuesto de habilidad empresarial, dado su reducido contacto con la lógica del mercado de intercambios y su poca capacidad de negociación. Adolecen también estas organizaciones de unos reglamentos bien definidos donde se establezcan claramente los deberes y derechos de los asociados, además de presentar una inadecuada organización de su contabilidad. Otro punto que se reconoce como problemático es la participación de los asociados en las actividades propias de la toma de decisiones.

De otro lado, y más en relación con la continuidad o el futuro de estas cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, sus posibilidades reales de mantener una identidad que les permita operar en el mercado de modo no subordinado ni dependiente, sin pérdida de su especial racionalidad económica, parecerían estar garantizadas, al menos por lo siguiente. en términos generales, parecería difícil que tal economía campesina afrontara todavía momentos más complicados que los enfrentados hasta hoy (la irrupción y establecimiento de la “economía moderna” y sus componentes, la industrialización a ultranza, la tecnificación de las demás actividades productivas, el empequeñecimiento del Estado, las problemáticas sociales de desplazamiento y desterritorialización, entre otras). En términos más específicos, la siguiente caracterización o modos de actuar de sus factores productivos

gestión y financiamiento parecieran augurar todavía futuro a estas asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios:

- La relativa autonomía que conserva la familia campesina respecto de qué y cómo producir (en contraste, por ejemplo, con la subordinación que comporta un proceso productivo industrial de pequeña, mediana o gran escala) representa un optimismo y esperanza de futuro que resultan difíciles de abatir o de desesperar.
- Ligado a lo anterior, el no contar con inflexibles principios de gestión empresarial –y en cuya formulación, por otra parte, siempre se participa– hace que la economía campesina cuente y opere con una noción muy amplia de lo administrativo, una noción que nunca se presenta como reductora y sí, por el contrario, innova de manera permanente sobre el empleo que realiza de los factores productivos de que dispone. Es difícil encontrar un tipo de economía que baraje más aquello de la sustitución de factores (de ahí su constante permanencia y adaptación a las circunstancias más adversas).
- El sentido colectivo que posee de su propio accionar, y de cuya existencia dan fe las asociaciones y cooperativas analizadas. En medio de un mercado caracterizado por la individuación del sujeto o unidad económica, la economía campesina no pierde de vista el valor de las acciones y la fuerza de lo colectivo. La conciencia que la economía campesina tiene de sí misma puede estar en la base de su sentido de permanencia en el tiempo, no obstante las dificultades, conciencia que, en definitiva, no es nada distinto que una amplia relación estrecha y solidaria de las unidades económicas familiares y locales entre sí.
- La eficiencia de su proceso económico –observado esta vez como una suerte de relación fácilmente comprobable entre aquello de lo que se dispone y su resultado final– da cuenta de una forma de producción que podría denominarse como de contracorriente, dado que aquello que la distingue iría en contravía de lo que es común observar en otros procesos económicos o productivos donde lo que se impone es el consumo a

ultranza, la desmedida o mayor confianza en los factores físico-materiales y hasta en lo que suele identificarse como tecnicismo.

- En definitiva, se puede decir que la mejor caracterización que puede hacerse del factor económico gestión en las asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos productores agropecuarios analizados es que es evidente la existencia de un particular y diferenciado proceso económico y de satisfacción de necesidades en la denominada economía campesina, que no destruye, en el interior de la unidad económica, una cierta noción de libertad a la hora de elegir los fines que le son caros, fines resumidos en una noción propia de desarrollo que día a día, a pesar de las dificultades enumeradas, sigue ofreciendo motivos suficientes para ser apreciada.

### Referencias bibliográficas

- Gobernación de Antioquia. (2012). *Plan de Gobierno*. Recuperado de <http://www.gobant.gov.co/>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de diciembre 23 de 1993*. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Congreso.
- Mora, S. (2010). *La configuración del factor gestión en las organizaciones empresariales de economía solidaria*. Proyecto de investigación como requisito de grado en la Maestría de Ciencias Administrativas y Agropecuarias. Medellín: Universidad EAFIT.
- Razeto, L. (1984). *Las donaciones y la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Ediciones PET, 262 p.
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una teoría económica comprensiva*. Santiago de Chile: Ediciones PET, 506 p.
- Razeto, L. (2000). *Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Bolivariana de Chile y Escuela Iberoamericana para el desarrollo de la economía de solidaridad y trabajo, 601 p.
- Schumacher, E. (1983). *Lo pequeño es hermoso*. España: Ediciones Orbis.