

LA GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS: ¿UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?*

Sol Bibiana Mora Rendón**

RESUMEN

El objetivo del artículo es caracterizar el Factor Gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en las zonas de Sinifaná y San Juan del Suroeste antioqueño colombiano, estas organizaciones están dedicadas a actividades de producción y comercialización de productos como la miel de abeja, el plátano, panela, cerdos, truchas, fique, artesanías de fique. Hacen parte de la economía campesina pues todos sus asociados son pequeños productores que laboran en sus parcelas de pan coger. Lo más importante de esta caracterización es reconocer que estas organizaciones operan bajo una racionalidad económica basada en la cooperación, la solidaridad, la comensalidad y la reciprocidad, en ese sentido hacen parte del sector de economía solidaria. Las personas que se juntan en estas asociaciones tienen como objetivo principal la satisfacción de sus necesidades, aspiraciones y deseos a través de la ayuda mutua, no producen bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual, las une sí, el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde están insertas. En esta investigación se tomaron 16 asociaciones, se realizaron entrevistas semiestructuradas a todos los directivos y a algunos asociados donde se recogió información relacionada con la historia de la asociación, la estructura administrativa, la toma de decisiones la participación de los asociados en la gestión. El resultado más importante sugiere que las asociaciones, aunque se crean por iniciativa de instituciones públicas, van tomando dinámica propia y algunas tratan de sostenerse de manera autónoma.

PALABRAS CLAVE

Factor gestión – Asociaciones - Productores Agropecuarios - Sector solidario – Economía Campesina

CLASIFICACIÓN JEL

M21, L31, O13, Q12

ABSTRACT

The objective of the article is to characterize the management Factor in the associations of small and medium agricultural producers in the areas of Sinifana and San Juan of the Southwest Antioquia Colombia, these organizations are dedicated to the production and marketing of products as honey, bananas, brown sugar, pigs, trout, sisal, sisal crafts. They are

* El artículo es el resultado de la investigación "Caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Sinifaná y San Juan del Suroeste antioqueño, financiada por la Corporación Universitaria Lasallista, la Fundación Universitaria Luis Amigó, la Universidad Cooperativa de Colombia y la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia. Realizada por Sol Bibiana Mora Rendón del grupo de investigación DELTA, clasificado en Colciencias en categoría C; Luz Dolly Lopera García del grupo de investigación ECOSOL, clasificado en Colciencias en categoría B; Luz Mirian Valencia, del grupo de investigación GIES y en calidad de co investigadores, Francisco Aguirre Echevarría y Olga Lucía Arboleda, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, FUNLAM, Medellín, Colombia; Luis Fernando Ospina, de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Medellín

** 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. Correo Electrónico: somora@lasallistadocentes.edu.co

part of the peasant economy because all of its partners are small producers who work in their fields of bread take. The most important thing of this characterization is to recognize that these organizations operate under an economic rationality based on cooperation, solidarity, the shisha and reciprocity, in this sense are part of the solidarity economy sector. People who join these associations have as main objective the satisfaction of their needs, aspirations and desires through mutual aid, do not produce under the logic of profit and the individual benefit, unites them the collective interest of improving their conditions of life, in their families and the community where they are inserted. In this research were 16 associations, all managers semi-structured interviews were carried out and some partners where collected information relating to the history of the Association, the administrative structure, decision making the participation of partners in the management. The most important result suggests that partnerships, although they are created on the initiative of public institutions, are taking dynamics and some try to sustain itself autonomously.

KEY WORDS

Management Factor – associations - agricultural producers - solidarity sector

JEL CLASSIFICATION

M21, L31, O13, Q12

INTRODUCCIÓN

Existe una diversidad de definiciones acerca de lo que es una unidad económica en el sector agropecuario. Para efecto de este trabajo, se va a asumir la racionalidad económica, como elemento de clasificación, en ese sentido se encuentran dos tipos empresariales: el primero, corresponde a las empresas agropecuarias que tienen como objeto principal la generación de ganancia monetaria y son manejadas a partir de relaciones propias del sector de intercambios¹; el segundo, enmarcado en las relaciones propias del sector solidario, abarca aquellas formas de organización empresarial que tienen como objeto la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos de las familias campesinas (y que hacen parte de la economía solidaria), fundamentadas en relaciones de comensalidad, reciprocidad y cooperación.

Este artículo recoge la reflexión sobre las organizaciones empresariales agropecuarias de carácter solidario, surgidas del esfuerzo realizado por grupos de personas marginadas y excluidas del mercado, su objetivo se relaciona con la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos, representado en el esfuerzo por mejorar las condiciones de vida de la población que se organiza con base en ellas. Lo anterior *“contempla todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar un objetivo final [y] comprende todos los tipos de cooperativas y formas comunitarias que tienen relación, directa o indirecta con el sector primario de la economía y que se podrían localizar tanto en el campo de la producción como en el de los servicios de crédito, ahorro, consumo, comercialización”* (Murcia: 1975).

Bajo esta denominación se amparan una serie de organizaciones empresariales que comparten objetivos y racionalidades económicas, y que genéricamente han sido catalogadas con diferentes rótulos: Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Asociativas, Formas Asociativas de Producción, Empresas Autogestionadas, Empresas Campesinas, Formas Comunitarias de Autogestión Campesina, Empresas Comunitarias Campesinas, Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores Agropecuarios.

¹ Sector comúnmente llamado *economía de mercado*. Para el profesor Luis Razeto, este sector es el que conforman todos los sujetos, actividades y flujos económicos donde quiera que se verifica una transferencia o un flujo de bienes, entre personas, grupos u organizaciones dadas, las que en tal relación se manifiestan como sujetos de actividad económica.

En este artículo se presentan algunos resultados de la investigación: “Caracterización de las cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores de las zonas Sinifaná y San Juan en el suroeste antioqueño colombiano; desarrollada por los grupos de investigación DELTA de la Corporación Universitaria Lasallista, el grupo de investigación ECOSOL de la Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM), el grupo de investigación GIES de la Universidad Cooperativa de Colombia y la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia.

Aunque la subregión del suroeste antioqueño está conformada por cuatro zonas, esta investigación se interesa en particular por las de Sinifaná y San Juan debido entre otras cosas a su relativa cercanía al área metropolitana y su capacidad para desarrollar proyectos asociativos agropecuarios con participación de sus habitantes; en estas zonas se reúnen los municipios de Amagá, Angelópolis, Venecia y Titiribí, Andes, Betania, Ciudad Bolívar, Hispania y Jardín. No se toma el municipio de Venecia pues no se encontró ninguna Asociación de las requeridas para el estudio, tampoco Hispania pues aunque existe asociación con personería jurídica, desde su creación no han realizado proyecto productivo alguno.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del artículo es describir algunas características de la Gestión en 7 asociaciones de productores agropecuarios, de seis de los municipios ubicados en las zonas de Sinifaná y San Juan. El criterio de selección se hizo de acuerdo con criterios tales como el desarrollo de alguna actividad relacionada con la producción agrícola o pecuaria, y el hecho de ser pequeños y medianos productores.

El estudio es predominantemente cualitativo de tipo etnográfico, con la utilización de técnicas que permitan caracterizar el factor gestión en estas asociaciones; la población de estudio corresponde a los pequeños y medianos productores agropecuarios que conforman las asociaciones seleccionadas a criterio y establecidas en áreas urbana y rural, de acuerdo con registros de Cámara de Comercio y Gobernación de Antioquia del año 2010. 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.

Se utilizó la entrevista semi estructurada como instrumento para recoger información, ésta se hizo a presidentes, líderes y personas claves en las asociaciones. 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.

En general, la investigación evidenció que las asociaciones estudiadas están constituidas por campesinos, vinculados con anterioridad a otro tipo de organizaciones, por ejemplo, las Juntas de Acción Comunal; su creación ha sido impulsada desde las instituciones públicas ligadas al sector agropecuario: Secretarías de Agricultura, Umatas, Alcaldías municipales, entre otras; la estructura administrativa es bastante simple, presidencia, vicepresidencia, secretaria, tesorero y fiscal, en su mayoría están legalizadas ante la Cámara de Comercio; algunas de ellas no están desarrollando proyecto alguno, son dependientes de los vaivenes de la política regional y local; la asociación se convierte en una posibilidad de generación de ingresos, a través de la comercialización de los productos por intermedio de ella; reciben gran apoyo para capacitación de diversas instituciones de carácter público, privado y de ONGs.

El desarrollo del artículo se presenta en el siguiente orden; en primera instancia, se hace una generalización del Factor Gestión en las empresas de economía solidaria, en segundo lugar, se mira la gestión en las empresas agropecuarias de carácter solidario, en tercer lugar, se realiza una descripción del origen de las asociaciones, por último, se identifica la estructura administrativa y se reconoce la forma en que este factor cumple su función combinadora, de acuerdo con la racionalidad económica propia de la economía solidaria.

1. LA GESTIÓN COMO FACTOR COMBINADOR EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Desde la Teoría Económica Comprensiva, fundamento y referente teórico del presente trabajo, se define de modo resumido al Factor Gestión como un *poder-hacer*, esto es, como ese

específico poder o influencia que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer y la actividad de quienes forman parte de una organización; o, desde otro punto de vista, como esa potencia capaz de movilizar a los demás en pro de una tarea determinada. Al decir de Razeto (2000, 161), dicho poder *“se expresa en la toma de decisiones, se verifica sólo cuando las personas encargadas de la ejecución de las decisiones cumplen efectivamente las actividades que les han sido ordenadas”*.

Como podrá notarse, este es un factor esencialmente humano, manifestado en una relación entre individuos que, a la vez que toman decisiones, ejecutan lo decidido. El Factor Gestión presenta particularidades distintas a las de los otros, porque se trata de un factor humano y no de uno objetivado, como lo son los Medios Materiales (conjunto de los elementos físicos, las instalaciones, los instrumentos y equipamientos, los insumos y materias primas, necesarios para efectuar concretamente el proceso técnico de trabajo, en la producción y en las demás funciones económicas); y el Financiamiento (constituido normalmente por una cierta cantidad de dinero o por alguna capacidad de crédito que permite contratar factores y establecer relaciones económicas en el mercado); esta realidad hace que su relación con los factores Laboral (las capacidades físicas e intelectuales de cada persona, que la hacen apta para ejecutar una serie de actividades laborales, participando directamente en el proceso económico); y C (opera como un mecanismo de cohesión social, siendo fácilmente evidenciado en la cooperación y la colaboración voluntaria entre las personas integrantes de una organización, que hace posible y facilita su acción conjunta y sinérgica); y, en alguna medida, con el Factor Tecnología (conjunto de conocimientos e información relativos a unos procesos y sistemas técnicos de producción o de comercialización), sea más bien compleja, pues estará mediada siempre por el contexto político, social, económico y cultural en que se desarrolla cada uno de ellos.

Además, por las características propias del ejercicio de la gestión, que es en sentido técnico una función coordinadora, organizadora y directiva de la operación de los otros cinco factores (Financiamiento, Medios Materiales, Tecnología, Laboral y C), el Factor Gestión se manifiesta como un elemento combinador, siendo ésta precisamente la tarea, la actividad y la función que le corresponde desplegar, y que cumple en el instante mismo en que de modo efectivo toma decisiones sobre la combinación en que han de operar los demás factores productivos. Por lo demás, este trabajo denomina función combinadora a aquella actuación propia y particular del Factor Gestión que determina y une a los factores productivos presentes en la unidad económica, conformando así esa totalidad estructurada de la que hablan Razeto y la Teoría Económica Comprensiva cuando definen el término empresa.

Por último, queda plantear que la actuación del Factor Gestión se desarrolla en una empresa particular, asumida ésta como dice Betancur (2010) una *“realidad compleja [donde] se combinan siempre elementos económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales, constituyendo en su conjunto una totalidad estructurada*. Ahora, para el objeto de este trabajo, se considerarán especialmente esos elementos *económicos y técnicos* relacionados directamente con la función del Factor Gestión.

2. LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE CARÁCTER SOLIDARIO

En relación con las empresas de carácter solidario en el sector agropecuario, en primer lugar, se nota cierto nivel de estancamiento en el uso de técnicas y doctrinas administrativas –propias de empresas industriales y de servicios–, para este tipo de organizaciones rurales (Murcia, 2007); en segundo lugar, no se percibe tampoco que haya una especificidad a la hora de abordar –en la teoría y en la práctica– su administración; y, en tercer lugar, no se establecen diferencias cuando se trata de organizaciones propias del sector de economía solidaria, en cuyo caso se asume que los métodos y las doctrinas administrativos deben ser los mismos.

“En cuanto a la aplicación del campo administrativo, el agro siempre ha marchado a la zaga de la actividad industrial y empresarial en general. Se nota la ausencia de aplicación y desarrollo de estos conceptos principalmente a nivel de las unidades productivas” (Murcia: 2007). Es importante argumentar que el saber administrativo, hoy en día, reconoce la necesidad de

construir principios e instrumentos, mirando la integralidad y la particularidad de las organizaciones y el contexto económico político, social y cultural donde se desarrollan.

También es importante reconocer la especificidad de estas organizaciones que, a diferencia de las del sector industrial y de servicios, tienen que tomar decisiones muy complejas en un entorno bastante cambiante: tienen que responder a los problemas climáticos, los precios del mercado, las políticas sectoriales, que impiden la efectividad de unos simples instrumentos administrativos (Benecke, 1984).

El pensamiento administrativo, con el ánimo pragmático, universalista y generalista que ha caracterizado sus diferentes vertientes (clásica, relaciones humanas, comportamiento organizacional, entre otras), no le ha dado cabida a la reflexión sobre la especificidad de las organizaciones empresariales de carácter solidario. Según Mora (2010), lo anterior podría explicarse, de alguna manera, en el hecho común que el estudio de los fenómenos administrativos ha obedecido más a la necesidad de resolver problemas prácticos que a tratar de establecer un cuerpo conceptual y teórico que dé cuenta de la riqueza y variedad de las experiencias económicas que no operan bajo la racionalidad instrumental vigente para el sector de intercambios y, por lo mismo, tienen por objeto no sólo maximizar la ganancia sino, también y simultáneamente, lograr el bienestar de los individuos y las comunidades, los grupos en particular y la sociedad en general, amén de procurar tanto el cuidado o un uso más racional de la naturaleza, como de fundamentar su accionar empresarial en un proceso decisorio autogestionario y democrático.

Ahora bien, emprender el estudio de la gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios trae sus dificultades, pues se trata de asumir 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 propio de estas organizaciones. Grosso modo, estas dificultades que se citan vienen dadas por lo que bien puede considerarse una incompreensión respecto de lo que constituye la racionalidad especial de la economía campesina en general y, en lo particular, dicha incompreensión refiere el desconocimiento de la lógica operacional a la que responde la unidad empresarial campesina, quizá resumida en lo siguiente y en lo que toca con su particular proceso administrativo.

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 une, relaciona y estrecha en el propósito común de una propia reproducción natural que por lo mismo no es la del lucro; 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 el seguimiento conforme de lo que se estableció –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, 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–.

La práctica administrativa en estas empresas ha estado huérfana de un discurso y de un saber propio de su ser particular en cuanto a sus objetivos y racionalidad económica, por no mencionar otros de sus aspectos específicos. Para estas organizaciones se ha considerado desde el concepto convencional del proceso administrativo, la búsqueda según Murcia (2007), *“a través de la organización de la producción, de la planificación adecuada del uso de los factores y de decisiones destinadas al bienestar común, que la empresa colectiva marche en forma eficiente”*.

En este caso, 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 poco 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.

3. ORIGEN DE LAS ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

Hasta la década de los 70 del siglo XX, las unidades económicas agropecuarias de carácter solidario eran estudiadas con los instrumentos propios del análisis de la empresa agropecuaria convencional, pues a pesar de producir a una escala menor, se la regía por iguales patrones. Esto implicaba equiparar la racionalidad de la economía campesina con la de las empresas de carácter privado (Siabato, 1986). En el marco de los programas de reforma agraria de la época, se comienza a identificar la Unidad Agrícola Familiar como una forma de organización productiva diferente, con características particulares de acuerdo con el tamaño, la posibilidad de generar ingresos para la subsistencia de la familia y la utilización de fuerza de trabajo familiar.

El programa Desarrollo Rural Integrado –DRI– clasificó como Unidad Agrícola Familiar a aquella parcela de menos de veinte hectáreas y en cualquier forma de tenencia, cuya fuerza de trabajo fuese familiar y con ingresos provenientes en un setenta por ciento (70%) de las labores de la tierra. La desaparecida Caja Agraria agregó en su momento algunos requisitos de carácter patrimonial en su clasificación: menor a tres (3) millones de pesos. El Instituto Colombiano para la Reforma Agraria –INCORA– añadió el tamaño de explotación, como aquél que permitiera proveer ingresos suficientes para el sostenimiento de la familia.

La Ley 160 de 1994, por la cual se creó el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino y se reformó el INCORA, definió la Unidad Agrícola Familiar como *“la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permita a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio”*.

Esta misma Ley plantea que la explotación de la UAF se hará con la fuerza de trabajo del propietario y la de su familia, aunque también sugiere que si se requiere de más trabajo se puede recurrir a emplearlo por fuera de la Unidad. Otro punto importante es que la considera una forma de mantener la economía campesina y a los trabajadores en el campo, además de evitar la posible propagación de latifundios pues es muy clara al decir que la UAF no admite división material y que los propietarios no podrán ceder sus derechos sin autorización del INCORA (ente que podrá optar por readquirir la tierra); igual, la Ley tampoco permite que un solo titular ejerza dominio, posesión o tenencia, a ningún título, de más de una (1) UAF. Esta sigue siendo una unidad de producción y consumo, las actividades domésticas no están separadas de la actividad productiva, y su objetivo no es la ganancia sino la subsistencia de la familia.

De igual manera se constituyeron las Empresas Comunitarias Campesinas, cuyo origen se remonta a los procesos de reforma agraria² llevados a cabo en América Latina para resolver la problemática estructural del sector agropecuario, justo lo que las diferencia de las demás formas asociativas de producción en la medida en que otras pueden surgir como efecto de circunstancias no ligadas a las dificultades en la tenencia de la tierra (Murcia 1985). Para el caso concreto de Colombia, estas empresas nacieron en 1961 bajo el influjo de la Ley 135 sobre Reforma social agraria, apoyadas entonces en la creación del Instituto Colombiano de la

² Con la expresión *reforma agraria*, este trabajo entiende un inacabado y hasta deforme proceso de transición respecto de la propiedad y tenencia de la tierra, llevado a cabo por extensos y complejos movimientos sociales de transformación que denuncian, ante el orden establecido, su inconformidad con la férrea estructura portadora de la tierra en un momento dado.

Reforma Agraria (INCORA)³, como entidad de carácter público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

De acuerdo con (Salamanca, 2000), es una empresa asociativa agropecuaria por medio de la cual los beneficiarios de los programas de reforma agraria (campesinos de escasos recursos económicos), acuerdan entregar su trabajo y otros bienes en común para desarrollar actividades como:

“la explotación de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios y las prestación de servicios, sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades conexas y necesarias para el cumplimiento de sus fines. Los asociados reparten entre si las ganancias o las pérdidas que resulten, en forma proporcional a sus aportes”

Su objetivo es la promoción social, económica y cultural de sus asociados para mejorar las condiciones de vida de los productores rurales, mediante su integración al mercado.

Comparte las características propias del sector de la economía solidaria en cuanto se manifiesta que los recursos productivos son de propiedad común; que el aporte a la empresa se da en el trabajo del asociado y su familia; que se distribuyen los excedentes de una forma proporcional al trabajo aportado; que la administración tiende a la autogestión y que se da con la participación de todos los socios en la toma de decisiones. Por lo demás, estas empresas tienen una estrecha vinculación con el Estado, por ser producto de los procesos de reforma agraria; de hecho, su reconocimiento legal como empresa lo entrega el Ministerio de Agricultura.

Las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en la actualidad son el resultado de un camino de frustración, violencia e inadecuada planeación del Estado, pues nunca se hizo una reforma agraria, la resolución del problema de la tenencia de la tierra, la productividad del agro y la economía campesina se estuvo aplazando y solo se consiguieron algunos paliativos que mantuvieron el sector rural en un estado de espera permanente. El siguiente es un testimonio de una asociado de estas organizaciones en el municipio de Amagá que ayuda a ilustrar la situación planteada:

()otra gente le dicen a uno, ustedes tienen que bregar a que los hijos no se vayan para las ciudades, como el trabajo de campo es tan duro y tan mal pago yo le he dicho a varios que yo tengo tres hijos, hay uno que está trabajando en Medellín, las dos muchachas ahí están en la casa y el otro está trabajando en Medellín.

Todas las asociaciones base de este trabajo están localizadas en el sureste antioqueño, con sedes tanto en las cabeceras municipales como en la zona rural. En cuanto a su qué-hacer, están dedicadas a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas (banano), pecuarios (cerdos, truchas), y manufacturados (artesanías de fique, miel, panela).

Su origen, en la mayoría de los casos es el mismo, programas y proyectos formulados desde la Secretaría de Agricultura del Departamento de Antioquia, Alcaldías municipales y Unidades de Asistencia Técnica Agropecuaria – UUMATA; tienen en común, la necesidad de crear una organización que tratara de resolver los problemas de los campesinos, relacionados con los bajos niveles de producción y la dificultad para participar en el mercado de manera exitosa. Cómo lo reconoce el Presidente de la Asociación de Porcicultores de Amagá:

() Teníamos esa problemática, teníamos mucha caña y no podíamos molerla, imagínese que nosotros tuvimos cañas de tres, cuatro años, sin poderla moler y los

³ Esta entidad ha estado sujeta a los procesos de modernización del Estado de la década de los 90 y pierde su atributo principal como mecanismo de redistribución de tierras, pues ahora se le asigna una función más de apoyo para que el campesino de escasos recursos económicos y que sea beneficiario del subsidio directo para la compra de tierras pueda acceder al crédito, es decir, se convierte en un organismo asesor en la compra de tierra por parte de los campesinos.

trapichitos que quedaban, las molían como ellos quisieran, nos cobraban más de lo que era el contrato que se había hecho con ellos antes y ¿dónde lo hacían? aquí mismo en la región, aquí en la vereda, aquí mismo en el centro se veía ese problema () y entonces nosotros tuvimos que bregar a sacar adelante este proyecto, empezamos 19 socios y hoy llegamos a 24.

También es importante anotar que, en todos los casos, la conformación de estas organizaciones no es autónoma, queriendo esto decir que no proviene de la voluntad de personas que se reúnen y, en la práctica, tratan de satisfacer necesidades, aspiraciones y deseos sentidos; son más bien, producto de la normatividad emanada de políticas públicas que, por diversas razones, ha empujado a los campesinos y a las comunidades rurales a organizarse para buscar maneras alternativas de subsistencia y de trabajo, ejemplo de lo anterior son comentarios de algunos miembros de las Asociaciones:

() *Esto fue un proyecto por el municipio y la Gobernación de Antioquia para mujeres cabezas de familia (). (Asotruchas).*

() *Por medio de la Umata fue que el esposo mío empezó con las abejas, allá dieron un programa entonces él se metió, () después fueron alianzas productivas un programa de la gobernación. (Asoapibe).*

() *nació a través de un proyecto de la administración municipal de Betania, La Umata de Betania, un proyecto que sacaron por medio de las juntas de acción comunal que a tres asociados de las juntas de acción comunal de cada organización les dieron tres colmenas, el proyecto consistió en abejas, conejos, gallinas y cerdos, de los cuales entró la libre apertura de Gaviria y lo único que salió fueron abejas.*

Algunas de estas asociaciones no han logrado realizar proyecto productivo alguno, siempre a la espera de los recursos de la administración local o departamental y aunque están reconocidas, pues se han formalizado ante las respectivas Cámaras de Comercio, se convierten en organizaciones de papel.

“... en este momento no nos dedicamos a nada, no hemos tenido la forma de hacer nada, el alcalde tuvo muy buena voluntad de colaborarnos en los proyectos, en todo, y ninguno nos lo aprobaron, pasamos varios proyectos a la gobernación y no salimos beneficiados. () Ahí estamos pegados en eso todavía, que fue muy buena la voluntad del gobernador que dijo que iba a ver como nos colaboraba, pero en tanta politiquería, tanto que ocurrió de esta ley de garantías, todo quedaba plasmado, no había forma de seguir avanzando, no podíamos porque quedamos pasmados, sino salíamos de una campaña entrábamos a la otra, ahí quedamos y no hubo forma. (Entrevista productor del municipio de Hispania

Sin autonomía se mantienen al vaivén de las diferentes propuestas de las políticas públicas que en un caso obedecen a lineamientos nacionales y desconocen lo específico de la región. Esto se evidencia en la llegada de proyectos de producción agropecuaria para los que la región no tiene vocación o los campesinos no tienen la experiencia en ese tipo de explotaciones.

“... La cooperativa de lecheros del suroeste antioqueño nación muerta, () hombre pero como van a colocar una fábrica de transformación de leche donde no hay leche. Que es que si, que es que el suroeste tiene 1.200.000 mil cabezas de ganado. Eso es cierto, que el 50% son hembras, genéticamente si pero de ese 50 quedarían 600 mil vacas, que le hicieron un promedio de 4 litros de leche, son 2.400.000 que no se aporta sino la mitad, que sería 1.200. Son 600 mil litros, pero resulta que es que en el suroeste las vacas son todas de carne, son cebuinas y ¿quién coge una vaca cebú?, hay que pelear medio día para cogerla, para entrarla a un embudo a una sala de ordeño que ni siquiera entra, entonces ese animal en esa cogida, en esa pelea, en ese estrés bota 20 kilos para sacarle 1 litro de leche, un día para que dos vaqueros entren una vaca. Aquí en Betania en estos momentos la producción de leche son 20 litros que distribuye un señor, que fue de pronto el que quedó porque a él nunca le ha gustado el café y se metió en el cuento de la lechería y esa es la leche que se produce aquí en Betania”.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, los productores agropecuarios insisten en mantener las organizaciones. Tienen claro que después de tantos años de actuar de manera individual, no han logrado mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias. Es que aunque tienen problemas de producción, sobre todo cuando deben cumplir con la legislación impuesta por el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA, encargada de garantizar la salud de todos los habitantes de Colombia, vigilando a las personas naturales y jurídicas que producen alimentos, para que lo hagan en condiciones adecuadas y no perjudiquen a las personas que los han de consumir.

() nace a partir de la nueva reglamentación que se nos venía encima que era lo de la Porcicultura que tenía que cumplir unas metas y tenía que organizarse de una manera que no hiciera daño al medio ambiente, () ellos pedían unos esquemas y unas distancias muy alejadas, entonces con esa nueva reglamentación lo que pretendían era acabar con lo normal en el campo, () que es qué la señora tenga su cerdito en la casa para beneficio, muchas veces un cerdito para alimentar y todo eso, () y a raíz de eso vimos la necesidad de organizarnos y esos que tenían uno o dos cerditos por ahí, unimos entre todos y tratar de organizar la granja que es el proyecto en el que estamos actualmente.

() y entonces llego yo con el cuento acá y escucho la reglamentación ()

Entre las exigencias mínimas están la infraestructura física, espacios adecuados higiénicamente para la producción de panela (Trapiches), miel y cría de cerdos. Esta situación les hace imposible trabajar de manera individual pues todos son pequeños y medianos productores con escasos recursos económicos que por si mismos no lograrían obtener estos estándares de calidad. Este escollo se supera, no solo con la organización, sino con el apoyo de entidades públicas y otras organizaciones no gubernamentales que los capacitan pero también les ayudan con recursos financieros.

() ya tuve la experiencia de ir a Secretaría de Agricultura de la Gobernación y ellos lo vieron viable y de hecho dijeron que 120 millones le damos y vale mas o menos 150 millones, ustedes se consiguen el resto y lo vimos factible, () y afortunadamente nosotros en este momento estamos haciendo una recolecta mínima de la cual tenemos aproximadamente 7 millones y piquito, () El propósito de ese fondo es tener en el momento en que nos digan ponga ustedes 10 millones, nosotros decir, los tenemos. (Asociación de Porcicultores de Amagá)

() tuvimos que ir a la gobernación a ver que nos iban a aportar, la gobernación nos dijo que ellos nos daban el 60%, que el otro 40% nos tocaba a nosotros y al municipio estaba eso en 200 millones, la gobernación nos daba 140 millones y nosotros buscábamos al municipio a ver con qué nos iba a ayudar, () la gobernación aportaba 140 millones, que nosotros buscáramos el 60%, que fuera entre nosotros socios y el municipio () nosotros cogimos a la alcaldesa y le dijimos “bueno ya está esta asociación para que echemos para adelante, la gobernación nos aporta 140 millones, nos faltan 60, la invitamos aquí y ya ella dijo “bueno, ¿y ustedes cuánto pueden aportar?” y le dijimos “no, es que nosotros no tenemos nada” y ella dijo “no, pero es que ustedes tienen que aportar”, entonces le dijimos: “bueno, nosotros vamos a aportar 6 millones” y era “que no, que eso era muy poquito, que tal cosa”, hasta que le dijimos: “bueno, de a 500 mil pesos los socios”, como éramos 22, o sea 15 millones, ella nos dijo: “bueno, yo les aporto 49” y lo hizo ()

4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS.

La estructura organizacional de estas asociaciones es muy simple, un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y un fiscal, también los órganos de dirección, administración y control están claramente definidos: Hay una Asamblea General que se convierte en la autoridad suprema y a la cual concurre la totalidad de los asociados, la Junta Directiva, encargada de ejecutar las decisiones de la Asamblea; la Presidencia que ejerce la

representación legal; 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.

Con un promedio de existencia de 15 años, estas asociaciones dan muestra de sostenibilidad económica, el objetivo de su creación era el de resolver problemas de producción y comercialización de productos del sector primario, y su base social era y sigue siendo la franja de población campesina con escasos recursos monetarios. A pesar de que algunas de ellas todavía no ejecutan proyectos siguen existiendo legalmente, es posible pensar que es resultado de la dinámica de los líderes que impulsan permanentemente la vinculación y permanencia de los asociados.

() es porque yo quiero que los productores sientan que hay una asociación y que van a tener unos beneficios y que va a mejorar su calidad de vida, que él pueda decir, “yo voy a poner de parte y me van a colaborar para montar tantas abejas, tantas colmenas y voy a tener unas producciones y si se llegó un invierno voy a tener quien me preste si quiera para el azúcar para que ellas no se me vayan” y que esté algo tranquilo por esa parte, que no sea solamente cuando hay miel y las traigan y no vuelvan, quiero que ese tema cambie y que Asoapibe tenga una producción más o menos establecida (Presidente de la Junta Directiva de Asoapibe)

Eso es lo que yo quiero, que la calidad de vida y que haya un grupo organizado y que aquí venga un apicultor y diga “sí, la asociación sí sirve” o bueno que la gente diga “qué bueno pertenecer a Asoapibe” y también por medio de esto se llegan a proyectos y a ayudas del gobierno, que todas las asociaciones sin ánimo de lucro son las que tienen todo el aval del gobierno, no son como empresas privadas que no le van a llegar a decir a usted “vea le voy a dar este proyecto ()”.

De otro lado, se nota que algunos no dependen directamente para su subsistencia de estas organizaciones, trabajan en la producción de otros productos agrícolas, sobre todo café, recuérdese que se está hablando de una zona cafetera por excelencia, pero es de anotar que los campesinos ven problemas con el monocultivo, por las permanentes fluctuaciones de los precios. Algunos miran la asociación como una manera de hacerle frente a la dependencia del café y otros, como una manera de diversificación

() Me metí con el tema del café, que era lo típico de la zona, por lo del monocultivo, () donde tengamos una caída del café en este país ¿a dónde llegamos? Me da miedo, pero ahora estoy sembrando el café, () yo me le metí a la finquita a sembrarle café, apenas empecé este año pasado, no más. () Yo soy muy pegado a lo del campo, de pronto hay gente que le entregan el plátano y tampoco lo siembra o no lo siembra todo o si lo va a producir no lo produce en las condiciones necesarias para usted ofrecer un buen plátano, es más delicado todavía porque es más perecedero, pienso yo porque no conozco mucho del tema. (Productores agropecuarios de Hispania)

Las asociaciones son y siguen lideradas y dirigidas casi que por las mismas personas que impulsaron su creación, quienes en su mayoría venían de participar en las Juntas de Acción Comunal, es posible notar un fuerte personalismo en éstas, sus asociados fundadores son personas que llevan mucho tiempo en estas organizaciones; son, de alguna manera, fieles a las mismas, a pesar de que también se manifiesta una cierta movilidad producto de situaciones económicas y sociales difíciles en el sector rural.

() Toda la vida hemos sido líderes de Acciones Comunales de aquí de la vereda y de grupos organizados (). Yo he estado desde que tenía 14 años, yo he sido socio de la Acción Comunal, he sido directivo socio, a mí me ha gustado todo esto. (Asociación de Paneleros de Amagá)

Es importante resaltar la manera como hace presencia el factor gestión, caracterizado por proceder con una cierta sencillez, reflejo y producto a su vez del escaso conocimiento administrativo por parte de sus estructuras directivas. Tal sencillez administrativa no es otra

cosa que una cierta manera incipiente de tomar decisiones, decisiones en algo desprovistas de las técnicas administrativas convencionales. De otro lado, los recursos materiales que manejan en general, son muy escasos.

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, es decir, están permanentemente tomando decisiones 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.

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 cuando han terminado de realizar sus tareas personales y familiares.

() Yo llego a la casa y me pongo a hacer otras cosas y no le dedico casi tiempo y me vengo así, ahora que me llamaron estaba trabajando en la finca. (Presidente de Asoapibe.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que las personas asociadas a estas organizaciones se han ocupado muy poco por desarrollar o actualizar la forma interna de la gestión directiva, conservan una estructura decisional tan elemental que no le permite considerar decisiones de largo plazo o futuristas, cosa que la mantiene ligada casi que sólo al día a día de su actividad más representativa: la producción y comercialización de productos agropecuarios.

Otra de las bondades observadas en esta aproximación a las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios es que exhibe una relación más directa entre el Factor Gestión y las personas asociadas, más aún, tal relación es directa e inmediata: sin excepción, todas las personas vinculadas de una o de otra manera con una la asociación, identifican, conocen y tratan de modo personal a quienes la administran y gestionan.

() Muchas veces estando yo aquí trabajando, haciendo otras cosas, venía la gente, hermano que sí usted nos atiende, (...) entonces yo dejaba de hacer lo que tenía que hacer por atenderlos a ellos.

El ejercicio del poder, la autoridad y la toma de decisiones en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, está establecida por la Ley y plasmada en sus 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.

Como toda estructura de organizaciones solidarias, estas asociaciones tienen un primer nivel constituido por tres instancias de decisión: una de ellas es la Asamblea General, de asociados o delegados, en donde se decide acerca de los fines últimos de la organización y de sus políticas globales, además de evaluar los resultados y la mecánica operacional de las actividades realizadas. Una segunda instancia es la Junta Directiva, órgano de dirección y decisión administrativa que representa los intereses de la totalidad de los asociados en forma permanente y continua. La tercera instancia es el Fiscal que ejecuta el control estatutario en la organización, y que tienen a su cargo velar por el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la entidad.

() La asamblea siempre se hace cada año, y de pronto si hay extraordinaria se les avisa. Con la junta directiva estamos tratando de reunirnos cada mes pero ahorita en las últimas (), se llama, la junta directiva casi siempre es por celular y ya para asamblea es

por escrito con un mes de anticipación, se le avisa al asociado. () A la reunión de Junta el asociado que quiera asistir no hay ningún problema. Es abierta pero no se invita

La formalización de la estructura administrativa en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, se materializa en los anteriores órganos de dirección y control, que son los encargados de tomar decisiones con base en la racionalidad económica y la lógica operacional de la economía solidaria, de acuerdo con su objeto social; y es ahí donde se construye, se desarrolla y se perfecciona el factor gestión.

El criterio de democracia que conlleva la participación en este órgano de decisión, se manifiesta como democracia directa (Asamblea de Asociados), en ese sentido se nota una gran informalidad en la manera de convocar a las Asambleas, esto se puede explicar por el número pequeño de asociados y en ese sentido todos se conocen entre sí, pues tienen relaciones de vecindad.

La participación de los asociados, entendida como la posibilidad de asistir a la Asamblea, en términos generales, de acuerdo con la información entregada, es adecuada. Sin embargo, se da también el caso de poca participación

() Desafortunadamente hacemos los llamados, invitamos la gente y nos acompañan, de 30 que yo les hablo en este momento estamos asistiendo 12- 15 personas a la reunión, es que ni siquiera los 15; 10-12 los mismos, () Si venimos acá a una reunión estamos aportando de nuestro tiempo, no sabemos si estamos en capacidad de venir o no; si es importante ser asociado o no. () Yo pienso apoyar y aportar, yo no soy egoísta, hay gente que en realidad no tiene compromiso, hemos tenido el caso de un asociado que es activo, es inquieto y a él le gusta mucho darse cuenta en qué va la asociación y entonces viene a la reunión o si lo ve a uno "jefe que estaban tratando, tal cosa" y uno les cuenta, no hay nada oculto. (Asoapibe)

Estos fenómenos son complicados de entender, sobre todo cuando en las Asambleas se manifiesta todo el poder del Factor C, que es en últimas el que convoca a los demás factores para que trabajen en la idea de garantizar los objetivos propios de la organización. Es el espacio donde convoca y selecciona el Factor Gestión para que logre la mejor combinación posible de los factores, y que a través de ese *poder-hacer*, las decisiones gruesas, emanadas de la voluntad colectiva, se traduzcan en acciones concretas para lograr la sostenibilidad de la organización y el mantenimiento de su naturaleza jurídica, de acuerdo con los objetivos y la racionalidad económica que la guía.

La asamblea es el espacio donde se inicia fundamentalmente la construcción del Factor Gestión, con el trazado de políticas, y con la selección y elección de los integrantes de la Junta Directiva, que son los responsables de nombrar el representante legal, a título de cabeza principal del equipo, buscando en esa decisión acertar técnica y profesionalmente, de tal manera que la persona nombrada, sea la más competente para lograr la mejor combinación posible de los factores, y que a través de ese *poder-hacer*, técnico, las decisiones gruesas, o sea las Políticas, emanadas de la voluntad colectiva que se hizo presente en la Asamblea, se traduzcan en acciones concretas para lograr la sostenibilidad, el desarrollo, la transformación y el perfeccionamiento de la organización, el despliegue de su naturaleza autogestionaria y cooperativa, de acuerdo con los objetivos, la racionalidad económica y la lógica operacional que guía y fundamenta a este tipo de organizaciones empresariales.

Junta Directiva

En esta instancia se lleva a cabo el direccionamiento de la organización; es el puente entre la Asamblea General y la representación legal. Se encarga de hacer cumplir las decisiones que emanan de la voluntad de los asociados (y voluntad expresada en la Asamblea); permanentemente está verificando las acciones de los diferentes cuerpos directivos; de igual manera, debe velar por el bienestar de los asociados, por mantenerlos informados, por monitorear los servicios que esté prestando la organización y que estos realmente satisfagan necesidades que ayuden a mejorar su calidad de vida. Como se deduce, las decisiones que toman las Juntas Directivas son fundamentalmente de dirección y orientación, en función de y

en relación con los procesos administrativos, pero no tienen naturaleza administrativa, en términos técnicos; la función puntual, pero de gran importancia, es el nombramiento del representante legal.

Ahora bien, debido a ciertos procesos y circunstancias de orden político, personal, de capacidades y competencias, y también por desviaciones y deformaciones ideológicas, teóricas y culturales, los gerentes terminan por determinar y definir la dinámica de la Junta, influyendo en las decisiones que éstas instancias deben tomar, las cuales, en muchos casos, son poco pertinentes al objeto social de las empresas solidarias; esto condujo a algunos analistas del quehacer empresarial solidario, a denominar a estas instancias de dirección, como unos "sellos de goma", es decir, como unos actores pasivos del proceso administrativo; también ocurre lo contrario: existen Juntas de organizaciones solidarias, que asumen un papel que va más allá de dirigir y orientar a la administración, y actúan como administradores, ante lo cual el gerente aparece como una figura decorativa, que sólo firma lo que la Junta decide.

Uno de los problemas de los Consejos 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. Así las cosas, estos órganos se limitan a aprobar lo que les entrega la gerencia, esto es, en la práctica, se da una suplantación de funciones por parte de esta última instancia.

En muchos casos, a los miembros de las Juntas que salen elegidos por primera vez, se les da una capacitación sobre sus funciones y responsabilidades; sin embargo, esto se muestra insuficiente ante la magnitud y especificidad de su función, sobre todo cuando es el conocimiento en torno a lo operativo del negocio lo que se trata en las reuniones. Al final, así se termina desvirtuando la importancia relativa que tiene la instancia de dirección de la organización.

La Representación Legal

En la configuración del Factor Gestión, esta es la estructura o el cargo que despliega aquella específica función que podemos ubicar como de administración ejecutora (para efectos gráficos, se la puede homologar con la fase ejecución al interior del denominado *proceso administrativo*), consistente en velar porque sean llevadas a cabo las diferentes tareas de la empresa, y cosa que realiza dirigiendo el operar económico de los necesarios factores productivos que intervienen en ésta.

Nombrada por la instancia Junta Directiva según, de modo técnico está encargada de ejercer un poder consistente en la ejecución de las decisiones emanadas de la Asamblea General y direccionadas por el la Junta Directiva, y sus decisiones y acciones ejecutivas tienen que ver con los aspectos técnicos del proceso administrativo propiamente dicho. Por otra parte, es uno de los puntos intermedios por donde atraviesa un proceso decisorio mediante el cual se construye el factor económico gestión, proceso que es de naturaleza política y que se inicia en la Asamblea General, continua en la Junta, involucra a la misma representación legal Gerencia y pasando por el Fiscal, vuelve de nuevo a la Asamblea General.

Funciones centrales son las de planear, organizar, coordinar y ejecutar las decisiones y acciones correspondientes al desarrollo empresarial del objeto social de la unidad solidaria; según el marco jurídico que rige para la Economía Solidaria en Colombia, las funciones son: En otras palabras, vela porque se cumplan todas las decisiones que se toman en la Asamblea y en la Junta Directiva, rindiendo cuentas directamente a ésta última instancia, pero también a la primera.

Es responsable de planear y ejecutar todos los planes, proyectos y políticas contempladas en los estatutos y decididos en la Asamblea General; para ello, y en aras de la eficiencia y productividad del Factor Gestión, un representante legal debe tener conocimientos de tipo operativo acordes a la racionalidad económica de la empresa que gestiona, así como de su objeto social. En la realidad de la Economía Solidaria, tal como en las entrevistas se esbozó, se encuentran casos en los que se trata de llevar a cabo todo el proceso administrativo de la misma forma en que lo hace una organización del sector de intercambios (*empresas de*

capita). En otros casos, aunque se conoce el significado de lo que representa ser una empresa solidaria, la operacionalización de los principios, fines y racionalidad económica solidaria, no se lleva a cabo, quedando así el discurso solidario de la autogestión como una especie de adorno administrativo.

Las decisiones que toma y las acciones que ejecuta la Gerencia, a través de su cabeza jerárquica y su equipo gerencial, así sean técnicas, deben obedecer a las directrices de la Asamblea y de la Junta, y tienen que estar enmarcadas en la racionalidad y la lógica operacional propias de las empresas solidarias; esto significa que en sus decisiones y acciones gerenciales, debe tender a desarrollar un alto nivel de democracia y participación, tanto en el equipo de colaboradores, funcionarios y trabajadores, que lo acompañan en su trabajo, como en relación con los asociados y dirigentes, y las demás organizaciones solidarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bejarano, Jesús A. (1998). "Economía de la agricultura". Tercer Mundo Editores. Universidad nacional, Facultad de ciencias económicas, IICA, Fonade, Santafé de Bogotá, 368 p.

Betancur, L. (2010). Glosario de economía de solidaridad. Disponible en: www.economiasolidaria.net/glosario. Consultado en 21/04/2011 a las 20:30

Davis, Peter. (1999). "La administración de la diferencia cooperativa: un estudio sobre la aplicación de prácticas modernas de administración en el contexto cooperativo". Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 135 p.

Machado, A. (2003). "La academia y el sector agropecuario". En: revista Economía Colombiana, N° 297, junio, p.108-117.

Mora Rendón, Sol B. (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. Universidad Eafit, Medellín, 2010

Murcia Cabra, Héctor. (1985). "Administración de empresas asociativas de producción Agropecuaria". IICA, San José de Costa Rica, 232 p

Murcia Cabra, Héctor H. (2007). "Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación". Universidad de la Salle, Bogotá, 311 p.

Razeto Migliaro, Luis. (2000). "Desarrollo, Transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo". Ediciones Universidad Bolivariana de Chile y Escuela Iberoamericana para el desarrollo de la economía de solidaridad y trabajo, Santiago de Chile, 601 p.

Razeto Migliaro, Luis. (1984). "Las donaciones y la economía de solidaridad". Ediciones PET, Santiago de Chile, 262 p.

Razeto Migliaro, Luis. (1994). "Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva". Ediciones PET, Santiago de Chile, 506 p.

Salamanca Sanabria, Rafael. (2000). "Planeación y organización de empresas agropecuarias". Editorial Unad, Bogotá Colombia. Editorial, 315 p.

Siabato Pinto, Tarsicio. (1986). "Perspectiva de la economía campesina". Siglo XXI editores, Colombia, 466 p.