

DESARROLLO RURAL CON BASE EN LA INNOVACIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE TRABAJO¹



Juan Guillermo Correa Jaramillo

Fabio Antonio Calle Correa

Diego Alonso Mbreno Londoño

Sergio Andrés Martínez Jiménez



■ RESUMEN

Al observar desde el medio académico, la crisis tanto social como económica que atraviesa Colombia, sobre todo en su área rural, siendo los más afectados los campesinos, segmento de población inveteradamente menos favorecido por el Estado, es necesario presentar hoy propuestas de solución a sus problemas y por allí mismo a los del país y sus regiones. Lo que se pretende con este artículo, producto del proyecto de investigación acerca de las nuevas formas organizativas de trabajo en el área rural del Municipio de Frontino, es precisamente tratar de determinar la incidencia de ellas en el mejoramiento de las condiciones de existencia de la población rural del área. Es decir, determinar los efectos que sobre la calidad de vida de los campesinos del área rural han traído sus formas de organización para el trabajo.

Además, se pretendió establecer cómo han llegado los campesinos a desarrollar dichas formas organizativas de trabajo. Es decir, si se han

tenido en cuenta fundamentos teóricos de administración o si, por el contrario, sólo han surgido espontáneamente o desde una base empírica desarrollada por los líderes y facilitadores de los procesos de formación de dichas formas organizativas de trabajo.

El modelo que se estudia es el que corresponde a la forma organizativa de trabajo de la EMPRESA COMUNITARIA AGRÍCOLA GANAGRO EL TABLAZO, ubicada en el Municipio de Frontino, occidente medio de Antioquia, por ser la más novedosa, creativa y pertinente de cuantas se han encontrado, catalogada además como la forma de organizarse con más beneficios para sus asociados, a todo lo cual se suma que los dueños de los predios han consentido con el desarrollo del proyecto y proporcionado la infraestructura necesaria para que la empresa realice sus actividades.

La pretensión de describir y/o caracterizar esta forma de organización para el trabajo, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tiene el propósito de buscar implementarlo en otras regiones ya que, como se anotó antes, el flagelo tanto social como económico que aflige a los campesinos, no es privativo sólo de esta parte del territorio colombiano, sino que involucra a todo el sector rural del país.

Con esta investigación, la Universidad de Medellín, a través del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, empieza a hacer presencia en las regiones del territorio nacional con pretensión de afectar procesos y ser afectada por ellos. No se circunscribe a su entorno inmediato, sino que ahora sale en busca de aquellos problemas que sienten hoy las comunidades de las regiones con el fin de proponer alternativas de solución y aprender de ellas, con lo cual, empiezan a establecerse vínculos o "puentes" entre ella y la sociedad colombiana, entre la empresa y la universidad.

Palabras clave: Caso, Empresa Comunitaria Agrícola, Desarrollo rural, Matriz,

■ ABSTRACT

When observing from academic means, the social crisis as much as economic of Colombia, mainly in their rural area, being affected the farmers, segment of population very deeply rooted less favored by the State, is necessary to today present/display proposals from solution to their problems and that way same to those of the country and their regions. What it is tried with this article, product of the project of investigation about the new management forms of work in the rural area of the Municipality of Frontino, is indeed to try to determine the incidence of them in the improvement of the conditions of existence of the rural population of the area.

That is to say, to determine the effects that on the quality of life of the farmers of the rural area have brought their forms of organization for the work. In addition, it was tried to establish how the farmers have gotten to develop these management forms of work. That is to say, if theoretical foundations of administration have considered or if, on the contrary, they have only arisen spontaneously or from an empirical base developed by you leaders of the processes of formation of these management forms of work. The model that studies is the one that corresponds to the organizational form of work of the Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo, located in the Municipality of Frontino, in the West of Antioquia, being most creative and pertinent of whatever they have been, catalogued in addition as the form to organize itself with more benefits for its associate, to everything which is added that the owners have allowed with the development of the project and provided the necessary infrastructure so that the company makes its activities.

The pretension to describe and/or to characterize this form of organization for the work, identifying its weaknesses, opportunities, strengths and threats, is in order to look for to implement it in other regions since, as it were written down before, the social flagellum as much as economic that it afflicts to the farmers, is not privative only of this part of the

Colombian territory, if no, that involves all the rural sector of the country. With this investigation, the University of Medellín, through the program of Administration of the Faculty of Economic and Administrative Sciences, begins to make presence in the regions of the national territory with pretension affect processes and being affected by them. It is not confined to his immediate surroundings, but that now leaves in search of those problems that today feel the communities of the regions in order to propose solution alternatives and to learn of them. It begins to settle "bridges" between the University and the colombian society.

Key words: Case, Agricultural Community Company, Development in the rural sector, Matrix, Farmers - owners.

I. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Este artículo corresponde a un trabajo de investigación con un enfoque cualitativo. El objetivo inicial que se planteó el grupo investigador fue el de conocer las características de "Las formas organizativas de trabajo" en una unidad productiva del área rural del Municipio de Frontino: La Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo.

Para realizarlo, se recurrió al método de "caso", empleando técnicas y procedimientos pertinentes a estudios de esta naturaleza: Método de Investigación Participativa Acelerada – MIPA², el cual considera la observación de situaciones, escenarios e instalaciones, entrevistas en profundo a personas representativas y líderes tanto de la empresa como de la

comunidad, a autoridades locales y a técnicos –Alcalde actual del Municipio, Coordinador de la UMATA– que la han conocido de cerca, que saben de su evolución, sus logros y sus conflictos, entrevistas colectivas con "grupos focales", examen de documentos y archivos de la empresa, mapas, fotos, conversaciones con los socios de la unidad productiva, con sus esposas e hijos, con directores y gerentes de bancos locales, con funcionarios de entidades oficiales como "Federación de Cafeteros".

En este aspecto, merece destacarse también la asistencia a asambleas de socios celebradas por la empresa y en las cuales se presentaron informes acerca de distintos asuntos relacionados con ella. Se apro-

vechaba entonces el evento para escuchar las intervenciones de los participantes sobre la marcha de la unidad productiva, acerca de sus necesidades, problemas y expectativas; también, para hacer algunas preguntas pertinentes a las situaciones presentadas. Además, fueron significativas las ocasiones cuando se compartió de manera informal con los socios. Se trató de situaciones en las cuales el grupo investigador pudo recabar información valiosa. Aunque, se hace la salvedad, que estos momentos, no fueron planeados, sino que se dieron espontáneamente. Pero, de otra parte, es significativo por cuanto da cuenta de la confianza y empatía que el grupo investigador logró con los socios de la empresa, condiciones importantes en este tipo de investigaciones para alcanzar sus objetivos.

Conviene también aclarar que por tratarse de un estudio cualitativo, que emplea el método de caso y que recurre a técnicas etnográficas, la unidad de análisis e interpretación coincide con la unidad productiva ya mencionada. No se pretende hacer generalizaciones a partir de las conclusiones a que se llegue en el estudio de un "caso", aunque ello no obsta para hacer "recomendaciones". Tampoco se encontrarán en éste, definición de "población" ni "muestras" y, en consecuencia, menos podrá encontrarse "unidad muestral". No es, en suma, un trabajo cuantitativo con apoyo de técnicas estadísticas.

Metodológicamente, se siguieron los siguientes pasos: Durante las siete visitas que se realizaron al Municipio de Frontino, se procedió a recoger una información inicial mediante un "guión de entrevista" para cada segmento de la población objeto de estudio. En principio se trató de un conjunto de tópicos generales acerca de distintos aspectos de la empresa. Posteriormente, y en la medida que la información iba refinándose, a través del procedimiento de la triangulación de las percepciones, es decir, sometiéndola a consideración, una y otra vez, de las personas implicadas, directa o indirectamente, con la unidad productiva, se elaboraron guiones con temas más puntuales. Los datos registrados por los investigadores y los auxiliares se iban organizando, se sometían a un segundo nivel de depuración y, además, se intentaba una lectura o interpretación de los mismos.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

La construcción teórica con y desde la cual se pretende darle un sentido al trabajo, es decir, desde donde pueda interpretarse y comprenderse el "caso", constituye el resultado de la confluencia de distintas perspectivas y/o enfoques teóricos. Ello quiere decir que, en modo alguno, el tra-

bajo puede "matricularse" en o con una tendencia o corriente teórica en particular. Pretende ser sí, una construcción autónoma, una especie de "síntesis" teórica. Se partirá de algunos supuestos básicos los cuales luego irán desarrollándose y argumentándose. Si en ellos hay "guiños" de concepciones desarrollistas no significa sino que se ha dado cierto valor a esos enfoques; si los hay que tengan alguna proximidad con las teorías cepalinas o con teóricos de la dependencia de tendencia marxista, es sólo porque se ha encontrado en sus concepciones alguna pertinencia para la comprensión del "caso" en estudio. Lo expresado tiene, a su vez, un sentido en relación con el tipo de trabajo que se adelanta: Una investigación definida como cualitativa no podría en este aspecto "imponer" una concepción teórica a la experiencia. No se ha pretendido establecer con anticipación un enfoque teórico que pudiera haber distorsionado o forzado las observaciones, la información empírica. Más bien, se han dejado en suspensión las distintas perspectivas con el fin de que no sesguen las miradas. En cambio, a medida que se ha ido teniendo contacto con los hechos, se ha realizado el intento por explicarlos y/o comprenderlos apelando al encuentro y consenso de distintas miradas: las de los investigadores, las de los auxiliares, la autopercepción de los

mismos actores –socios de la empresa, las de quienes han conocido de cerca la experiencia de "Tablaíto" (de la ECA Ganagro "El Tablazo"). El resultado de esas reflexiones y consensos es esta síntesis teórica. Es, pues, una construcción, en buena parte, compartida y a posteriori. Las siguientes serían algunas de esas ideas-fuerza:

El punto de partida es la idea según la cual existe en el *país una enorme fractura* entre sectores de la sociedad y de la economía, concretamente entre una sociedad y una economía modernas, y una sociedad y economía "tradicionales", que de ninguna manera coinciden con la ciudad y el campo, con la industria y la agricultura. Se trata de una fractura en la conciencia, en la forma como se percibe la relación entre lo "moderno" y lo "tradicional". Tal fractura se manifiesta como una "descalificación" o desconocimiento de lo segundo en lo primero. Es pues una ruptura de carácter más cualitativo. Decir por ejemplo que en la producción de la panela en la ECA "El Tablazo", se emplean métodos o formas organizativas o bien tecnologías atrasadas o tradicionales, *significa calificar lo distinto, lo propio y pertinente de esa unidad socioeconómica, como una forma incipiente o inferior de lo mismo, es decir, significa descalificar lo diferente desde la mirada de la "modernidad"*. Signifi-

ca considerar absoluta o tratar de unificar la percepción propia de la sociedad avanzada e industrial, reduciendo cada realidad concreta y específica a la lógica de la sociedad moderna.³ Es éste precisamente el fundamento de la elección del "caso" como objeto de estudio: hacer un reconocimiento de las formas organizativas de trabajo en tanto pertinentes a una realidad específica y concretamente distinta. Cuando eso no se logra, y en cambio se subsume lo concreto y diferente bajo categorías generales y homogéneas, se mantiene la fractura. En esas condiciones, no es posible potenciar procesos de desarrollo y en cambio sí se profundizan las distancias. En la empresa en cuestión, los trabajadores, conocedores de sus capacidades, de su realidad, de sus tradiciones, de sus necesidades e intereses; conocedores de los "secretos" de los procesos productivos, de sus limitaciones, de aquellas cosas que los acercan y los distancian, decidieron organizarse de una forma tal que tuviera correspondencia con todo ello: la Empresa comunitaria es el fruto de su iniciativa conjuntamente con los aspectos o factores enunciados. Es una ***solución del campo para el campo, para el país y para el mundo***, –sobre todo, para aquel mundo de tercera que durante tanto tiempo se ha denominado "Subdesarrollado"– y no una solución "impuesta" desde la racionalidad moderna. Se trata

de ***otra*** racionalidad con rasgos más autógenos, para cuya comprensión es preciso un proceso de abandono o suspensión de percepciones ajenas a dicha realidad.

De lo expresado hasta acá, lo más fácil sería inferir que se está asumiendo el caso como realidad aislada e independiente, como si se tratara de una "isla". Nada más equivocado. ***La otra idea fuerza es precisamente que el "caso", en tanto realidad concreta, lo es sólo porque constituye el lugar donde han llegado a confluir tendencias generales, factores determinantes de distinto nivel que, cuál más, cuál menos, han influido en él.*** A estos distintos niveles de incidencia se los designa como ***matrices***. Así, es posible hallar influencias o determinaciones de una matriz local y también de una matriz global, de una matriz regional y de otra nacional, y en cada una, factores que afectan desde el pasado y desde el presente, desde lo cultural y desde lo político; sólo que allí, a la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "EL TABLAZO", han llegado para realizarse con rasgos de especificidad. De este modo, la unidad productiva puede mirarse como lo general de las distintas "matrices", devenido en "caso". Es por lo anterior que se parte del presupuesto de que por esta unidad productiva pasa la historia de Frontino y la del país, pasan las

ambiciones de los españoles y la colonización de los antioqueños; hasta allí llegan para quedarse a su modo, las tensiones de lo Global y las resistencias por las identidades locales.

No por tratarse de un "caso" puede decirse simple. Al contrario, su comprensión por todo lo que se ha dicho es bastante compleja. *Trasciende enfoques simplistas y reduccionistas*⁴ que sólo se limitan al registro de datos y va hasta el intercambio de las percepciones, al establecimiento de consensos significativos, plenos de sentido. Desde esta posición, el trabajo es participativo: quien investiga es al mismo tiempo investigado; la interpretación inicial conviértese en objeto de otra interpretación, de una especie de metainterpretación. Con esta disposición puede decirse que existe un proceso de cualificación, la empresa y sus trabajadores se enriquecen también con él.

Otra idea fuerza es la que dice de los procesos de desarrollo. Al respecto hay varios aspectos a considerar: el primero es consecuente con lo planteado acerca de la especificidad del caso. *No existe un concepto unívoco de desarrollo*, porque no existe tampoco una idea única y universal de unidad productiva, ni de formas adecuadas o no de organización para el trabajo, sino pertinentes o no. De conformidad con esto, tampoco son únicos los patro-

nes o parámetros para medirlo. *Lo segundo es que el desarrollo no se produce o induce mecánicamente desde afuera* ni soslayando o ignorando las particularidades del "caso". Claro que esto no inhibe procesos de "acompañamiento" profesional y técnico que, interpretando la idiosincrasia y las particularidades de la realidad, someta a consideración y evaluación comunitaria las propuestas de cambio. "Acompañamiento" que incite la reflexión, el autoconocimiento y la autogestión.⁵ Este acompañamiento de los procesos de desarrollo y autogestión se hace desde adentro⁶ de la realidad concreta misma y está mediado por la confianza.

*Finalmente, es con, desde y para el hombre que se piensa el desarrollo.*⁷ Es esa fractura de la conciencia la razón por la cual *se mira el campo no sólo como desarticulado y aislado, sino como el sector rezagado de la economía y socialmente como el "resto"*. Cuando se asume el campo con la disposición implicada en cada una de las ideas expuestas, es posible superar esa fractura, es posible pensar en un desarrollo amplio y con rostro humano, no sólo para el sector rural sino para toda la sociedad. Este proceso es el que ha venido dándose en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro EL TABLAZO. Son ellos –los socios–, quienes están en proceso de identificar sus vacíos y debilidades, sus alcances y limitaciones,

sus amenazas y sus oportunidades. Son ellos quienes han tomado conciencia de su propio desarrollo.

Una idea fuerza más es aquella según la cual el desarrollo tal como se definió en párrafos anteriores y sobre todo para sectores rurales de países como Colombia es poco viable en el marco de la globalización, sobre todo cuando viene desde afuera dirigido por los dictados del mercado mundial. Si la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo" llegare a plegarse a esos imperativos, haciendo abstracción de lo que es y de cuanto le ha dado identidad, la ruina y el fracaso sobrevendrán como consecuencia para la unidad productiva. A la globalización, en tanto expresión mundial del capitalismo, la comunidad rural del Municipio de Frontino, ha respondido con una forma propia y local de organización.

En los planes de desarrollo de los distintos gobiernos, desde el Plan decenal fundado sobre los diagnósticos y propuestas de Lauchlin Currie hasta los más recientes, pasando por "Las Cuatro Estrategias", "Para cerrar la brecha", Plan de Integración Nacional, PIN, e inclusive "Hacia un Estado comunitario", todos han identificado esa "fractura" o "brecha" existente entre el campo y la ciudad, entre el sector moderno de la economía y el sector atrasado. Todos sin excepción, inspi-

rados en modelos de desarrollo bajo los que subyace la idea de un sistema único, universal, homogéneo y capitalista, han presentado propuestas para erradicar la pobreza y todas sus manifestaciones y con ello superar las brechas o fracturas estructurales.

Desde una óptica diferente⁸, pero en la cual se conserva aquella idea subyacente de un sistema global, sólo que estructuralmente asimétrico, algunos teóricos latinoamericanos y africanos de orientación marxista, construyeron el concepto de "dependencia", según el cual, la pobreza, el atraso y el subdesarrollo constituyen la condición histórica necesaria para perpetuar el sistema y el desarrollo de las economías centro. También desde esta perspectiva se ha percibido la "fractura". En eso coinciden unos y otros, sólo que en ninguno de ellos se ha atisbado la fractura en la conciencia como causa de miseria, atraso, pobreza y desequilibrio. Ninguno de ellos siquiera ha podido intuir que se trata de una fractura propia de la sociedad occidental y que no se resuelve ni importando tecnologías, capitales, asesorías técnicas, ni expropiando a los propietarios de sus medios de producción para socializar luego la propiedad, etc., ni se resuelve aplicando raseros únicos y homogéneos de "desarrollo" para la totalidad de un supuesto sistema global capitalista.

Desde el año 1990 las Naciones Unidas vienen presentando informes sobre el desarrollo, pensándolo en función de varios conceptos como el IDH (Índice de Desarrollo Humano), IPG (Índice de Potenciación de Género), IDG (Índice de Desarrollo Relativo de Género), IPH (Índice de Pobreza Humana). Desde esa cumbre de la humanidad, se viene pensando en un nuevo concepto de "desarrollo con rostro humano."⁹ Este concepto se cifra en indicadores de calidad de vida como el nivel de educación, de longevidad que se mide con base en la esperanza de vida y que, a su vez, es función de condiciones de calidad de la existencia (Por ejemplo, Guinea, sobre un indicador que va de 0 a 1, es el último de los 173 países con 0,19 aproximadamente y con una esperanza de vida de 44 años) y, claro, de indicadores de crecimiento económico. Desde esta mirada del PNUD, se ha acuñado lo que ya suena más a cliché: "Es posible el crecimiento sin desarrollo, pero no el desarrollo sin crecimiento."

Este trabajo cree que desarrollo es cuanto se ha venido dando en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo", donde se han identificado *signos de un genuino desarrollo "con rostro humano"* y gestionado como fórmula o iniciativa propia, es decir, "desde adentro", pero difícil de medir con los parámetros de la racio-

nalidad moderna y capitalista. Con diferencias que también irán seguramente superándose, el trabajo simpatiza mucho más con los modelos asociativos y comunitarios que, con comunidades rurales, ha venido realizando con gran éxito el economista Bengalí, Muhammad Yunus, a quien se considera el principal impulsor del microcrédito para el fomento de diferentes actividades productivas y como una posible solución a la pobreza y sus manifestaciones.

La Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo representa el "**CASO**" de un grupo de gentes pobres, quienes solidariamente han decidido, como en todos los que ilustra Yunus, *desde la confianza*, enfrentar su condición adversa y precaria. Con él puede repetirse para aquél, lo que ha manifestado respecto de los millones de personas pobres a quienes ha ayudado "¿Por qué no abríles un espacio en el mercado para que intenten resolver los problemas sociales y trabajen por la paz, la equidad y la creatividad?"¹⁰ ¿Por qué, siguiendo a Yunus, no apoyar las iniciativas de campesinos como el "**caso**" de la unidad productiva "El Tablazo", para superar la fractura social y económica que afecta al campo colombiano, la desintegración respecto a la sociedad en la cual se encuentra el sector agrario? Continuando con el autor citado, ¿Por qué no

promover el desarrollo desde las soluciones que los mismos campesinos proponen, haciendo con ello una transformación de dimensiones copernicanas? ¿Por qué no brindarles oportunidades a los campesinos que gestionen sus propias estrategias de desarrollo, ahora que los modelos clásicos que provienen desde la orilla moderna han acusado sus debilidades; ahora que se ha podido percatar de que no sólo no se ha resuelto el problema de la fractura sino que ésta se ha profundizado y ampliado? En fin, ¿Por qué no buscarle soluciones a los problemas del desempleo, la pobreza y la violencia que existen en Colombia, desde el concurso de las voluntades de campesinos, propietarios de tierras, gobierno y gremios, frente a las alternativas de reforma que proponen las gentes del campo, como en el "caso" de la Empresa Comunitaria Agrícola "El Tablazo"?

Cuando se examina la forma de organización de los trabajadores-socios de la empresa, es muy posible correr los riesgos de asimilar una realidad distinta, concreta y específica a esquemas o modelos sociales o administrativos propios de otra realidad; asimilarlos a otra lógica que no corresponde con lo que en el caso se ha dado. Lo cierto es que en la unidad productiva, los trabajadores han logrado organizarse de una forma tal, que les ha per-

mitido en buena medida, superar sus vacíos y carencias económicas y sociales; una forma organizativa con la cual han ido construyendo una vida más digna, que si bien no "responde" a los estándares universales de calidad de vida, sí les ha permitido mayor identidad con el campo, con cuanto han logrado y con ellos mismos. Se trata de una forma organizativa que ha hecho posible construir tejido social en una zona que apenas hasta ayer era de extrema pobreza en todos los aspectos. En fin, del caso en cuestión, bien puede afirmarse que se trata de una genuina experiencia de desarrollo "*de abajo hacia arriba*".

En la Empresa Comunitaria Agrícola El Tablazo no es posible hallar una estructura formal ni una estructura funcional, claramente discernibles en la empresa moderna, aunque sí existen junta directiva, comités por cada renglón económico, con el propósito de involucrar a la base en las tareas de administración, reglamento interno de trabajo, estatutos; más bien, podría decirse que en la unidad productiva predomina la informalidad; se constituyen grupos ad hoc, cuyos integrantes, trabajando bajo la modalidad del "convite", atienden las necesidades del momento, resuelven los problemas que van presentándose (arreglar un puente, limpieza del lago, adecuación de vías para las góndo-

Desde las comunidades de base campesinas han empezado a surgir innovaciones en materia de organización las cuales son tenidas en cuenta por instancias superiores de los gobiernos para efectos de resolver sus problemas de pobreza y marginalidad.



las, desyerbar, reparación de la ramada, y otras actividades).

Tratándose de una organización de base, rural, popular y democrática, no podría decirse que tenga –como las empresas modernas– una estructura traída o “bajada” desde “arriba”, con formas jerarquizadas, burocráticas y que sólo propendieran por la eficiencia. Aunque hay un proceso, y éste tiene definidas las etapas o subprocesos, no podría afirmarse que el mismo esté estandarizado en términos de tiempos; a pesar de que existen funciones bien delimitadas en ese proceso, no están definidas tampoco en un “manual”: al respecto, puede apreciarse cómo en éste intervienen ocasionalmente niños y personas familiares de los socios, realizando tareas de poca exigencia.

La figura jurídica de la unidad productiva es la de Empresa Agrícola Comunitaria. Esto implica ya varias cosas la primera de las cuales es la que hace referencia al carácter de Empresa. Al respecto, podría incurrirse en percepciones fallidas. En efecto, se trata de una Empresa. En Guatemala, en Bolivia, en Perú y también en Colombia –donde procesos de “reforma agraria han formado empresas comunitarias y grupos comunitarios con la propiedad asociativa de la tierra y la explotación en común”–, y demás países de Latinoamérica, los gobiernos han creado marcos legales para fomentar su creación en el sector agrario. En el espíritu de estas disposiciones está la idea de fomentar y auspiciar la creación de *formas organizativas* de trabajo que busquen el desarrollo del campo, de las actividades productivas y que contribuyan a solucionar los problemas de pobreza y desintegración rural. Lo que también es cierto es el hecho de que no se asimilan a los modelos o esquemas de las empresas modernas, capitalistas y altamente tecnificadas, máxime tratándose de organizaciones campesinas de base y de renglones productivos que mantienen rasgos tradicionales en su explotación y cuya orientación no es preferentemente para el mercado mundial, como ocurre con la panela. Pero sí son empresas, por cuanto implican formas de organización de las actividades productivas, procesos insumo-producto,

planes y políticas productivas, objetivos comunes, reglamentos, estructuras de dirección.

El otro aspecto es el que tiene que ver con la naturaleza "comunitaria" de estas empresas. En América Latina se encuentra bastante difundido, por lo menos entre los campesinos, el espíritu de solidaridad y asociativo para enfrentar los problemas de pobreza y atraso del campo. Desde las comunidades de base campesinas han empezado a surgir innovaciones en materia de organización las cuales son tenidas en cuenta por instancias superiores de los gobiernos para efectos de resolver sus problemas de pobreza y marginalidad. Las formas asociativas y de economía solidaria en el campo constituyen hoy una alternativa para el desarrollo desde abajo. El hecho de que hagan posible mejorar la situación de las gentes del campo significa que empiezan a tenerse en cuenta y que obtienen reconocimiento por parte de los gobiernos. Las empresas comunitarias agrícolas, como ocurre con el caso de la Unidad productiva objeto de este estudio, pueden decirse "sui generis". Ni es pertinente, ni prudente y hasta ni correcto, asimilarlas a modelos teóricos de la administración que corresponden más bien a empresas modernas, tecnificadas y en las cuales opera la lógica de la rentabilidad.

2.2 Marco conceptual

Un **caso** presenta situaciones administrativas similares a las que el estudiante o público puede afrontar en su posición futura; se refiere a la descripción narrativa de una situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelve una o más decisiones. Un caso no debe incluir la interpretación del autor o el análisis de las circunstancias o de ninguna otra información, datos o decisiones narrados en el mismo. Un **caso simple** describe una situación corriente, incluye un número pequeño de participantes, cubre un corto período de tiempo y se concentra en un problema o decisión principal.

Un **caso complejo**, como en el de la ECA Ganagro El Tablazo, describe series múltiples de hechos, que tienen lugar a lo largo de un extenso período de tiempo, y relacionados con algún tema central. Es en esta clasificación de casos, cuando se incluyen con mayor frecuencia las consecuencias de las decisiones. Sin información en cuanto a las consecuencias de las decisiones, una descripción indebidamente larga de los hechos que tuvieron lugar, no puede progresar de una forma lógica.¹¹

El caso Ganagro El Tablazo es consecuente con la objetividad, claridad y la lógica por cuanto prosigue un orden cronológico

y guarda una profunda relación con los hechos precedentes. Además, en él intervienen muchos actores, internos y externos, que están directa o indirectamente relacionados con las situaciones narradas.

En este caso, se trata de una empresa solidaria, de carácter privado, formada por grupos de personas que se unen con el fin de producir ingresos y mejorar su estilo de vida; es una empresa social y generadora de empleo, con características premodernas y pionera en cuanto trabajo asociativo campesino en la subregión del occidente medio de Antioquia.

El **sector solidario** constituye una alternativa frente a la globalización y es una opción para dar nueva dimensión a las formas organizativas de trabajo y a las relaciones entre los socios de la ECA Ganagro El Tablazo. En el municipio de Frontino, en especial, hay múltiples empresas solidarias, lo cual da idea de la vocación de las personas de la región para asociarse en empresas que desarrollan sus actividades en múltiples sectores económicos, tanto en el ambiente urbano, como en el rural. La economía solidaria apuesta por el cambio en cada empresa, desconociendo la estructura jerarquizada de la mayoría de las empresas actuales y cree que es posible la relación entre las personas, entre los trabajadores, una relación horizontal donde el valor principal no es el capital sino la

cooperación y la solidaridad. Otra globalización es posible, pero para ello hay que empezar por transformar la economía. Ésta se encuentra en la base de las relaciones sociales, políticas y culturales. Intentar cambiar los valores con nuevos proyectos políticos y culturales es algo insuficiente si la economía de la competencia no se modifica. Pero este cambio no lo deben llevar a cabo ni el Estado, ni los partidos políticos, sino la sociedad civil, que ha de convertirse en el actor principal del desarrollo.

El concepto de **matriz**, desde el punto de vista sociológico, hace referencia a una visión sistémica de la sociedad, donde los grupos humanos son un conjunto de partes (arreglos ordenados), interdependientes y constituidos en un sistema que permite que la vida en sociedad suceda, se realice. Para que cumpla su misión de que la vida se realice, el sistema humano recibe desde el exterior una serie de insumos (inputs) que son transformados en el interior del sistema y convertidos en un producto (outputs). Los productos de la transformación de insumos, dentro de las partes de un sistema social humano, son variados: conocimientos (intangibles) y bienes materiales. Una matriz administrativa considera las interrelaciones entre los ambientes interno y externo de las organizaciones y cómo intervienen las diferentes variables: económicas, políticas, so-

ciales, geográficas, culturales en la dinámica de las mismas. De allí se puede derivar la interacción del caso, objeto de estudio, con las diferentes matrices o niveles de determinación: local, subregional, nacional y global.

Toda Organización Económica Campesina atraviesa por distintas fases en su proceso de constitución. En determinado momento, debe establecerse de acuerdo con las **formas organizativas** reconocidas por las leyes vigentes en Colombia. Entonces, existen varias posibilidades, cada una con su legislación especial, entre ellas, constituir una cooperativa, conformar una asociación, o crear una empresa. Tal es el caso de la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo, la cual está constituida como una empresa de carácter solidario, donde el interés particular está supeditado al bien común. Las personas colectivas son una creación de la ley, y nacen a partir de la determinación de dos o más personas individuales; en el caso de la ECA El Tablazo, son 62 socios trabajadores vigentes, que tienen fines y objetivos similares para la realización de una actividad común. Para que una persona colectiva pueda actuar legalmente, necesita ser reconocida por el Estado, quien le otorga una personería jurídica, bajo la forma que establece la ley. Estas formas organizativas de trabajo conside-

ran, a su vez, la relación permanente con el entorno externo. De allí, la interacción de la ECA Ganagro El Tablazo con las entidades estatales, como el INCODER y con el sector académico, las alianzas establecidas con la Universidad Nacional, sede Medellín y con la Universidad de Medellín.

3. CASO: LA EMPRESA COMUNITARIA AGRÍCOLA GANAGRO "EL TABLAZO"

3.1 El estado actual de cosas

Los días 28 y 29 de noviembre de 2003 se celebró en las instalaciones de la Casa de la Cultura "*Gabrida White de Vélez*" del Municipio de Frontino, Antioquia, una asamblea con un grupo de personas que aspiraban a ser seleccionados entre los socios de la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo". Allí se encontraban, junto con funcionarios del orden nacional, en representación del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER, del orden departamental, en nombre de la Secretaría de Agricultura y de autoridades civiles y eclesiásticas del municipio, sesenta y cuatro personas con el propósito de que se les adjudicara, en calidad de copropietarios, un predio de aproximadamente 770 hectáreas, que se conoce como "El Tablaito" y donde actualmente funciona la empresa comunitaria en cuestión, "El Tablazo".

Los funcionarios del INCODER eligieron en una primera instancia a aquellos que habían calificado al llenar o cumplir con una serie de requisitos. Cincuenta y tres fueron los primeros afortunados que vieron cómo un sueño –el mismo que ha abrigado por tantos años el campesinado colombiano– empezaba a hacerse realidad. Otros aspirantes debieron postergar esa satisfacción. Cinco años les dio de gracia el Instituto para cumplir con las condiciones exigidas y, entonces sí, definitivamente, otorgarles el título del predio, convirtiéndose de este modo al estatus de propietarios y “patrones” de sí mismos. La gran mayoría de ellos –seleccionados y no–, han laborado en la finca durante veinte, treinta y más años, desde que era propiedad de la familia Vélez White. De modo que, no se trata sólo de una “merced de tierras” como las que hacía antes el gobierno español con sus “adelantados”. Se trata sí de una fase en el proceso de desarrollo que la misma comunidad de socios ha autogestionado, al tomar, doce años atrás –1991– la decisión de “recuperar” un predio que había abandonado aquella familia debido a presiones de la guerrilla. Es el fruto que han tenido el esfuerzo asociativo y el trabajo comunitario de un grupo de campesinos que ha aprendido que existen modalidades propias y autógenas de desarrollo.

En el año 2001 se constituyó una empresa comunitaria integrada por quienes desde tiempo atrás, unos más tiempo, otros menos, habían trabajado con la familia propietaria. Aproximadamente fueron cincuenta los socios que conformaron la empresa comunitaria inicial. Con el correr del tiempo, se fueron marginando algunos del proceso y quedaron entonces alrededor de cuarenta y cuatro socios.¹² Entre todos, trabajando solidariamente, levantaron de las ruinas el predio: se reeditó el proceso productivo y la caña, el café y los pastos volvieron a pegar en la tierra. El propósito principal fue, sin embargo, la explotación de la caña para el procesamiento de la panela. De nuevo las góndolas surcaban el predio con el viaje de caña para el trapiche; el molino volvió a girar y el fuego se encendió, las pailas recibieron los jugos, las gaveras aportaron el molde y el dulce olor volvió a inundar de vida la vereda. La Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro “El Tablazo” había iniciado sus labores. Esta vez un grupo de campesinos de la zona, liderados por Freddy Restrepo Arenas, volvía a levantar lo que antes había convertido en cenizas y rastrojo la guerrilla en la zona. Un grupo de personas sin crédito entre las entidades bancarias, sin dinero, al borde físico de la miseria, pero con fe y sabedoras de que la riqueza la constituye el trabajo solidario, emprendieron la tarea, aportando sólo su esfuerzo y su esperanza.

Desde entonces viene produciendo panela de la mejor calidad, con especificaciones exigidas por mercados externos: a Estados Unidos y España ha enviado la empresa panela pulverizada y en diferentes presentaciones, donde cuenta con buena aceptación. También produce para abastecer el mercado de Urabá y Medellín. Se muele todos los días de la semana, excepto el día Domingo. Genera empleo para otros campesinos de las veredas y de zonas vecinas, en un número aproximado de cincuenta. En los primeros dos meses del año 2004 produjo, con destino a la exportación, alrededor de 70 toneladas de panela. Se tiene un proyecto productivo a cinco años, durante los cuales espera aumentar el cultivo de la caña a ciento noventa y dos hectáreas, sin contar lo que se estima incrementar en cultivos de café, pan coger y la dedicación a la piscicultura.

En el tiempo que lleva de constituida la empresa comunitaria, los socios-trabajadores y sus familias, al igual que aquellas personas independientes que regularmente laboran para la sociedad y quienes de una u otra manera han estado en contacto con los procesos que allí han venido dándose, perciben signos de progreso y de mejoramiento de la calidad de vida de las gentes de la zona. Se ha constatado por parte de los trabajadores un proceso

de desarrollo genuino, pues si aún no logran todos sus propósitos, al menos saben ya qué quieren, cuáles son sus prioridades y, sobre todo, saben *cómo alcanzar sus metas*. Es a esto a lo que se ha designado como desarrollo "desde adentro", "del campo y para el campo". Ahora hay trabajo donde antes "era difícil conseguir siquiera una día de jornal a la semana y eso que lejos de sus casas."¹³ Hoy laboran con relativa tranquilidad en una zona que antes fuera de inseguridad, debido al continuo y permanente acoso y asedio de los grupos armados, guerrillas y paramilitares.

El proceso no ha sido, ni mucho menos, exento de dificultades. Las ha habido, y en cantidad. Pero se han venido sortean-

El concepto de matriz, desde el punto de vista sociológico, hace referencia a una visión sistémica de la sociedad, donde los grupos humanos son un conjunto de partes (arreglos ordenados), interdependientes y constituidos en un sistema que permite que la vida en sociedad suceda, se realice.



do y en ello se perciben también signos de desarrollo. En este aspecto es significativo que por parte de los socios logren identificar los avances. Existe ahora una relativa credibilidad por parte de los entes bancarios al ver que se cumple con las obligaciones.¹⁴ Se mejora en lo relacionado con el proceso productivo mismo, al atender las necesidades del mercado. En este sentido, los dueños de la empresa se precian de producir bienes con altas especificaciones de calidad, panela sin mezclas de químicos ni azúcares. La confianza mutua ha aumentado entre los socios de la empresa y entre éstos y la dirección. Los lazos de solidaridad –y éste es quizás uno de los de mayor relevancia– se han fortalecido: ahora parece existir una nueva cultura en la cual la solidaridad ocupa renglón importante; la conciencia de que un problema lo es de todos, y de todos es la solución, ha empezado a surgir y a difundirse entre los socios. Conjuntan esfuerzos para ayudar al compañero que se encuentra en dificultades, por ejemplo enfermo; "...a éste –dicen–, no le falta el mercadito semanal, por el tiempo que se encuentre en dificultades."¹⁵ Hay un entusiasmo colectivo por el trabajo, al saber ya que están produciendo para ellos; al reconocerse en condición de "patronos".

En relación con lo anterior, y a propósito de la asamblea que se celebró el sábado

6 de marzo, comenta el gerente de la empresa, señor Norberto Úsuga Gallego, la satisfacción con la cual los socios recibieron la noticia de que, por jornal de trabajo diario, se les asignaría la suma de \$12.000, levemente superior al salario mínimo legal diario vigente, mientras que en otras fincas vecinas, también paneleras, los trabajadores reciben sólo entre \$9.000 y \$10.000. Aparte de lo anterior, lo que hace la gran diferencia es el hecho de que no sólo perciben ese "jornal" diario –que en modo alguno podría denominarse "salario"–, sino que, al mismo tiempo, están capitalizando para sí mismos o agregando un valor superior que se queda en las arcas de la empresa comunitaria, cuando en las otras sólo capitalizan el propietario de la finca o el socio financiero, aquel que invierte un dinero para que los trabajadores –estos sí asalariados– lo valoricen con su trabajo.

Parece ser, entonces, que el modelo organizativo de trabajo en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo" se ha constituido en modelo o mecanismo real, para dar solución a gran parte de los problemas que afectan, no sólo a la zona y a la región, sino a una muy buena parte del país. Aquí sí parece haber una alternativa para el campo que surge desde el campo: una alternativa en la cual subyacen importantes y significativos acuerdos en-

tre propietarios de predios y trabajadores del sector agrícola, entre éstos y el Estado, entre los mismos campesinos, entre unos y otros con los grupos armados. Acuerdos efectivos para cortar los desplazamientos masivos hacia las ciudades y, con ello, por lo menos, conjurar el incremento del conflicto y de la descomposición social. Acuerdos de gana-gana, a partir de los cuales se empieza a justipreciar el trabajo de los campesinos, su importancia para la sociedad como un todo; acuerdos para integrar el campo a la ciudad y así superar la hipertrofia de lo urbano sobre lo rural y el aislamiento y desarticulación en que se ha tenido el sector rural durante toda la historia del país. En fin, acuerdos significativos por cuanto permiten o posibilitan superar la condición de "pobres con tierra"¹⁶. Y todo ello, sobre la base de una redefinición de los modelos tradicionales de tenencia de la tierra, de las formas organizativas del trabajo en el campo, fundadas en la solidaridad, en la confianza mutua y en la fe; como quien dice, fundado en otro modelo de desarrollo inspirado en y para el campo¹⁷.

Pese a que subsisten problemas y que existe toda la voluntad para corregirlos, puede afirmarse que no siempre las cosas han sido tal como son actualmente, que la misma Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo constituye la solución a una serie de problemas que se

dieron desde épocas anteriores en la zona. Muchos de ellos subsisten. Obviamente se está haciendo referencia a problemas particulares de la zona, pero también a todos aquellos a los que se ha aludido en el párrafo anterior.

Véase a continuación un examen de la situación actual de la empresa. En ella podrán observarse algunas fallas o debilidades, en todo caso, aspectos que deberán considerarse para hallar las estrategias pertinentes a su corrección. También, se señalarán aspectos que han venido haciéndose fuertes en la unidad productiva. No podría faltar la identificación de los factores que representan amenazas y peligros a los cuales está sometida la empresa, lo mismo que aquellas oportunidades que es preciso aprovechar a fin de consolidarla.

3.2 Diagnóstico de la empresa a enero de 2004

Con base en la información recogida en las visitas a Frontino y, particularmente, a la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo, se procedió a elaborar el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta unidad productiva. El proceso de evaluación se realizó con la participación de los socios actuales, los directivos, los gerentes de entidades financieras del municipio, las au-

toridades civiles de Frontino, dueños de fincas de la región y de personas de la comunidad en general, quienes también participaron como coinvestigadores en este proyecto. Esto quiere significar que el diagnóstico o examen de la empresa es el resultado de cruzar miradas de todas las personas que directa o indirectamente han estado en contacto con la empresa "EL TABLAZO".

Entre las fortalezas de la Empresa, están: el arraigo de los socios a la región y a la finca; la mayoría de ellos tuvieron oportunidad de trabajar con la familia Vélez White hasta por más de 40 años; la conformación de la ECA Ganagro El Tablazo, como una forma organizativa de trabajo creativa y pertinente a las condiciones de la zona, y que permite al asociado y a sus familiares el acceso a una vida más digna; en este mismo sentido la posibilidad de unir esfuerzos en aras de un bien colectivo, unidad que ha ido consolidándose a medida que trabajan juntos, y a la que se debe sin lugar a dudas, el mejoramiento de la calidad de vida de todos; la estructuración del grupo bajo el principio de que "la unión hace la fuerza"; el posicionamiento del producto en el mercado interno y externo con base en lo que hoy está "marcando diferencias", la calidad, ya que se busca obtener cada día una panela más orgánica; la innovación en la

presentación y empaque de la panela; la generación de empleo en la región, tanto para los socios, como para terceros y para la población joven del área rural, que de esta manera ha encontrado una fuente de ingresos.

Además, la Empresa ha contribuido a reforzar la imagen de Frontino como "Emporio Panelero de Antioquia", en el país y en el exterior, con las exportaciones hacia Estados Unidos; se ha ido superando poco a poco la desconfianza entre los socios y entre éstos y las directivas; en ello ha contribuido, indudablemente, la confianza que se ha depositado en uno de los líderes del proceso y actual administrador de la Empresa, señor Freddy Restrepo. Dejar de mencionar la gestión y los vínculos que, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, ha logrado el facilitador de este proceso, señor Norberto Úsuga G., sería una omisión imperdonable por lo que ha significado para la empresa y para su proyección más allá de la satisfacción de las necesidades inmediatas de los campesinos de la zona.

Pero hay más: la cultura que ha venido gestándose en la empresa: se trata de una cultura en la cual los problemas se plantean en asambleas, y en ellas se exponen las decisiones que van a tomarse, al igual que en ellas también se presentan los resultados de las gestiones. Y es en asam-

blea donde se genera un aprendizaje que transforma. A eso precisamente es a lo que se dice gestión participativa y democrática. A eso es a lo que se denomina desarrollo: una gestión comunitaria basada en la solidaridad, en la confianza y en la credibilidad; un concurso de esfuerzos individuales para resolver los problemas de todos. De las múltiples fortalezas de esta forma de organizar el trabajo, la de mayor importancia es que parece que los trabajadores han tomado conciencia de que, mientras se "cierren filas" en torno a propósitos comunes, mientras se unan las fuerzas para alcanzar el mismo objetivo, los problemas y aspectos a corregir se convierten cada uno en una oportunidad para crecer y mejorar continuamente en una oportunidad para el desarrollo.

Las debilidades detectadas son: la más notoria es el bajo nivel de preparación académica que poseen todos los trabajadores de la empresa, como quiera que se trata gentes sencillas del campo; a lo sumo los trabajadores han realizado sus estudios de básica primaria, y ello hace que se les presenten dificultades para asimilar y comprender algunos aspectos relacionados con presentación de balances, con informes financieros y con decisiones que se toman en ocasiones por parte de los directivos; lo anterior no impide que participen en otras decisiones, como quie-

ra que se trata de gentes con experiencia y con conocimientos acerca de procesos productivos. Es una debilidad en el sentido de que la empresa se halla limitada para difundirse en tanto propuesta o modelo de desarrollo autóctono.

También merece destacarse la inconformidad de unos pocos socios frente a aspectos como los anteriores, mas ello puede comprenderse, y así lo piensan los directivos, máxime tratándose de un proceso novedoso e innovador, si no el primero en el país, sí uno de los primeros; con mayor razón cuando se trata de un recelo casi natural en estas gentes, que han visto ya muchos diagnósticos, otro tanto de promesas y poco o nada de resultados concretos y efectivos. Otra debilidad de la empresa es aquella que, por las circunstancias mencionadas, genera vínculos de dependencia en relación con uno o dos líderes, sin que se perciba en el corto plazo un proceso de relevo en este aspecto.

Una debilidad más, que atenta contra la estabilidad y el progreso de la empresa, es la falta de nuevos canales de distribución para comercializar la panela; a pesar de lo artesanal que es el proceso productivo, faltan equipos que contribuyan a la optimización de los recursos y a una producción sustentable, por ejemplo un horno que utilice un combustible diferente

del bagazo de la caña; la situación financiera de la empresa, la cual está basada en créditos a corto plazo y concesión de sobregiros por parte de las entidades financieras; la distribución del espacio en el trapiche, donde más del 50% del mismo es ocupado por el secado y almacenaje del bagazo. Este conjunto de debilidades han sido también sumariamente representadas en el anterior de los planes de desarrollo de Frontino. En él aparece un diagnóstico en el cual se aprecia "un sector agropecuario con bajo nivel tecnológico, bajos ingresos, con inadecuados canales de comercialización y un manejo inadecuado de los recursos naturales"¹⁸, diagnóstico que ni es nuevo ni puede considerarse privativo del área rural del Municipio de Frontino y, mucho menos, de la Empresa comunitaria referida, aunque en ella sí se han alcanzado importantes logros que bien podrían estimarse y evaluarse para futuros planes de desarrollo y para futuras políticas de inversión en el sector; diagnóstico que por la misma cultura que subyace en él, que por el concepto de "desarrollo" que maneja, no alcanza a percibir logros y alcances significativos que bien podrían estarse divulgando.

Otra debilidad de significativa importancia la constituye el hecho de la presencia en la empresa de un gestor de los procesos de la misma, que ha estado y está

comprometido con política en el del municipio de Frontino. Es una debilidad si se mira el asunto desde la perspectiva de que existen grupos que asumen que Norberto Úsuga tiene en la empresa una especie de "fortín" electoral, que saca provecho de esa condición para cautivar votos. Se mira, no como facilitador del proyecto, sino como un político que podría estar beneficiándose de la empresa y de sus socios en este aspecto. Tal distorsión se torna así en un factor adverso para ella y sus procesos. Infortunadamente ocurre así y el propio Norberto Úsuga lo admite, pero la imagen que se tiene de él se irradia y puede afectar a la empresa comunitaria. Tanto Norberto como Freddy, que es el presidente de la junta directiva, son conscientes de esta realidad y ambos no dudarían en tomar medidas radicales –como por ejemplo, "hacerse a un lado" si así lo requiriese el proceso de desarrollo de la comunidad¹⁹–, si estuviese en juego la estabilidad de la empresa.

Entre las oportunidades detectadas están: la ECA Agroganadera el Tablazo ha tenido aceptación, credibilidad y apoyo de las autoridades del sector agrario, lo cual se ha traducido en subsidios, en la oportunidad de conseguir maquinaria y equipo, por ejemplo, un nuevo molino por valor de \$32.000.000. Igualmente se ha reflejado en la credibilidad por parte de las au-

toridades nacionales –Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER– que han sometido a estudio los proyectos pertinentes y que hoy han concluido en la adjudicación del predio.

La otra gran oportunidad que tiene la Empresa Comunitaria Agrícola es el contrato con Granos Viboral, gracias al cual puede hoy exportar panela al mercado latino de Estados Unidos, España, Canadá y Jamaica, lo que, a su vez, puede reflejarse en nuevas oportunidades de crecimiento en las ventas y activar procesos de innovación de la panela, tanto en su procesamiento como en su presentación. La relación es más de carácter afectivo, ya que no existe contrato por escrito y el señor Walter Springer, gerente de la comercializadora, llega a afirmar que la ECA Ganagro El Tablazo “no se ha quebrado por nosotros”²⁰, al referirse a la fluctuación de los precios e inestabilidad del mercado panelero, pues entre otros beneficios, Granos Viboral le garantiza un precio de \$1.100 por kilo.

Pero, además, la Empresa ha contribuido a mejorar las condiciones de orden público, ya que en la región tienen actividades grupos subversivos que, en el pasado reciente, año de 2001, llegaron incluso a quemar las instalaciones del trapiche de Tablaíto. Ahora la gente de la empresa vive y labora con mucha más tranquilidad.

Todo esto se traduce en calidad de vida para la población de la zona y de la empresa en particular.

Quizás la amenaza más fuerte está representada en la dinámica de la economía capitalista misma y cuanto ella implica, sobre todo en los procesos capitalistas actuales, es decir en cuanto ha dado en llamarse internacionalización de la economía. Se trata de procesos cuya dinámica puede caracterizarse como arrasadora, homogeneizante y disolutoria, de todo cuanto signifique tradición, identidad, localismo.

En ese orden de cosas, todo se mide con el rasero de la “competitividad” y cuanto no califique en función de ese criterio corre serias amenazas de perecer bajo la arrolladora fuerza del capitalismo global. Se trata de un reordenamiento que se apoya en lo que ha dado en llamarse neoliberalismo, concepción que supone competencia y lucha por mercados, entre economías y sociedades histórica y culturalmente distintas, pero a las que se presume en igualdad de condiciones.

En ese marco, otras amenazas provienen de la inestabilidad de los precios de la panela, los cuales fluctúan no solamente por la oferta y la demanda, sino también por las actividades irregulares de los “detruidos”, que ofrecen un producto de

menor calidad a un precio muy bajo; la ausencia de líneas de financiación a largo plazo, a unas tasas de interés competitivas, de forma que puedan adelantar proyectos cuya maduración es tardía; las ambiciones de personas externas al proceso de asociación, motivadas por los buenos resultados obtenidos en los escasos tres años que lleva de operación la empresa; la imagen del señor Norberto Úsuga, orientador y facilitador de este proyecto empresarial, entre los políticos de la región, ya que en dos oportunidades anteriores, 2000 y 2003, se presentó y perdió las elecciones para alcalde del municipio, circunstancias que han generado actitudes negativas por parte de algunas personas hacia la empresa; la posibilidad –siempre latente– de una reactivación de unas condiciones delicadas de orden público.

3.3 Antecedentes:

*Donde no han operado aún los "mecanismos de disolución"*²¹

En Colombia, concretamente en algunas zonas del departamento del Valle del Cauca, del departamento del Tolima, en la región de la Costa Atlántica, entre otras, existen algunas formas de explotación de la tierra, de relaciones sociales, de tipos de organización del trabajo y de renglones productivos que pueden caracterizarse como típicamente capitalistas. En ellas,

la riqueza deviene capital a expensas del trabajo de contingentes de peones asalariados del campo. La explotación de la caña con destino para la producción azucarera en el Valle del Cauca es uno de esos casos. Allí las condiciones agrológicas, agronómicas y topográficas facilitan este tipo de explotación; son tierras y usos de ella que permiten la mecanización de los procesos productivos.

Pero, de igual forma, son explotaciones en las cuales se definen claramente las relaciones entre quien produce y quien apropia la riqueza. Relaciones mediadas por un salario, que apenas alcanza para subvenir precariamente las necesidades del trabajador. También en esas zonas, el conflicto por la tenencia de la tierra se ha superado en gran medida, sólo que en perjuicio de los pequeños agricultores y de cultivos de subsistencia, pues no existen minifundistas ni colonos que compitan por ella con latifundistas; en dichas zonas la hegemonía la tienen estos últimos, quienes han destinado la tierra de su propiedad para cultivos de exportación.

En este tipo de explotaciones se ha fundado ya una relación predominantemente capitalista, resultado de un proceso de disolución de las formas de tenencia y uso del suelo que inhibieran u obstaculizaran los procesos de valorización del capital. Pero se trata también de tierras propicias

para establecer las relaciones en cuestión: tierras planas, mecanizables, agrónomicamente aptas para cultivos con destino a la exportación.

Lo anterior, sin embargo, no se ha dado aún en la zona donde actualmente funciona la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "EL TABLAZO". Allí, la familia Vélez White, concretamente Bernardo Ernesto Vélez White, trató de implantar un modelo de explotación capitalista de la caña, "importado" del Valle del Cauca que, o bien no supo interpretar las condiciones propias de la zona y de sus habitantes o bien hizo caso omiso de ellas o –lo que parece ser más probable–, las resistencias a los procesos de modernización y racionalización capitalistas terminaron por imponerse, generando los efectos contraproducentes que ya se conocen.²² En todo caso, allí no operaron los mecanismos de disolución sino los mecanismos de conservación. A ello, entre muchos otros factores, obedece la naturaleza misma que mantiene la empresa: la vocación de las tierras, especialmente dedicadas al cultivo, por parte de grupos familiares, de caña para la producción de la panela; las características del producto que allí se genera, la panela: producto agrícola básico en la alimentación del pueblo colombiano y, particularmente de los antioqueños, producto que desde épocas

coloniales se ha producido artesanalmente; además, las condiciones del suelo y la misma topografía de la región que no facilita su mecanización ya que se trata de tierras quebradas y de ladera (Frontino está localizado en la ladera occidental de la cordillera Occidental).

Ahora, para comprender a cabalidad cuanto sucede con y en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo", es preciso centrar de nuevo la atención en ella; mirar cómo llegó a constituirse, qué procesos de orden social, económico y político se han dado en ella; mirar también las "resistencias" que allí han operado contra tentativas de disolución.

Antes de la constitución de la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro "El Tablazo", el predio estaba en manos de la familia Vélez White. Parece ser que el apellido Vélez procedía del municipio de Dabeiba. Se asentaron en Frontino entre finales del siglo XIX y comienzos del XX. Por otro lado, se conoce que, a raíz del auge minero durante la década de 1850, numerosos ingenieros de origen europeo se vincularon a la Compañía Minera Inglesa. Entre ellos estaba el señor John Henry White, quien contrajo matrimonio con la señora Rita Uribe, hermana del general Rafael Uribe Uribe, caudillo liberal, para luego establecerse en la región.²³ Por otras fuentes se sabe también "...el pro-

ceso de inmigración de ingenieros, administradores y técnicos europeos, particularmente, aquellos que tenían competencias en el manejo y construcción de vías de comunicación y muy especialmente con el trabajo de explotación minera y que llegaron con destino a las prósperas zonas mineras del departamento..." Entre los extranjeros que llegaron a la región, estaban ingenieros como Robert y John Henry White. El apellido "White" tiene, en estos técnicos extranjeros, su origen.

La finca Tablaíto fue conformada por tres predios: El Silencio, Las Mercedes y Tablaíto, tal como consta en los certificados de libertad y tradición de la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Frontino. La negociación más antigua conocida ocurrió el 25 de julio de 1931, por medio de la cual el señor Félix A. Vélez R. le traspasó a su hijo, Juvenal Vélez Correa, el predio Tablaíto. Posteriormente, el día 17 de junio de 1946, la señora Gabriela White de Vélez, esposa de don Juvenal, compró el predio denominado Las Mercedes. El tercero y último terreno con el cual se constituyó la finca fue el predio de El Silencio, negocio realizado por don Bernardo Ernesto Vélez White, hijo de los dos anteriores, el 21 de agosto de 1976.

En 1980, la finca pasó a ser propiedad de una sociedad constituida por miembros de la familia, "Agroganadera Tablaíto

Ltda." Debido a los problemas de orden público en la región, la sociedad debió hipotecar la tierra a varias entidades financieras. A fines de la década de 1990, entró en liquidación. De esta manera, la finca Tablaíto, en la vereda de Musinga del municipio de Frontino, estuvo en manos de esta familia por espacio de más de sesenta años.

El área total del predio es de aproximadamente 1.200 hectáreas, incluyendo áreas destinadas a reforestación. Los linderos actuales de la finca conformada por los tres predios son los siguientes: por el norte, con las fincas Nusidó, que antes se denominaba Sincerín, Lucía, Parras y Hernández; por el oriente con Nobogá y La Siberia; por el sur, con La Congolona, predios de Bautista Roldán y Ramón Ferrao, y El Chuscal; y por el occidente, con la vereda Piedras Blancas.

3.4 Constitución de la empresa en junio de 2001

En marzo de 2001, uno de los dueños, Bernardo Ernesto Vélez White, después de los sucesos con grupos guerrilleros de la zona que afectaron tanto a miembros de su familia como a las instalaciones que existían en el predio, les propuso a los trabajadores que se repartieran los lotes entre quienes estuviesen en condiciones de administrarlos, con el fin de que fuesen ellos mis-

mos quienes se procurasen los medios para subsistir, y con el compromiso de suministrar trabajo a los demás habitantes de la finca que no estuviesen en capacidad de hacer una inversión.

La propuesta fue bien recibida por los trabajadores quienes se comprometieron con la idea. Las esperanzas revivieron entre ellos; fue tal la voluntad de recuperar la finca y empeñar en ese nuevo sueño su trabajo, que dicen los mismos trabajadores que, finalizada su jornada en otros lotes, se iban para el suyo a seguir trabajando hasta las horas de la noche, incluyendo los días de descanso, dominicales y festivos.

Con el liderazgo de Norberto Úsuga y Freddy Restrepo, se empeñaron en la búsqueda de soluciones con el liquidador, y exploraron la alternativa más viable para poner a producir la finca Tablaíto.

La propuesta acerca de la forma de organización de los campesinos para trabajar el predio le llamó la atención al liquidador; se celebró entonces un contrato entre aquél y los trabajadores, por medio del que se establecía un lapso de cuatro años durante los cuales los campesinos se obligaban a levantar de nuevo la finca; se trató de un acuerdo para que ambas partes resultaran beneficiadas: los campesinos trabajarían en forma solidaria en la que

consideraban su tierra, empeñarían en ella su experiencia y sus esfuerzos y derivarían los medios necesarios para su sustento y el de sus familias; el liquidador, por su parte, tendría una finca productiva, dado que del total de lo producido recibiría el 35%. Las circunstancias confluían para celebrar un contrato de la que bien podría considerarse "aparcería comunitaria". Se pretendía, además, que el Estado se fijara en esa forma de organización con el fin de estudiar la posibilidad de adjudicación, a mediano plazo, de la tierra a los trabajadores.

La solución propuesta –como podrá verse posteriormente– constituía una alternativa pertinente a una serie de problemas que, de tiempo atrás, venían presentándose en la zona.

Norberto Úsuga, el facilitador del proyecto, dice, refiriéndose a lo que ha significado la alternativa seleccionada de Empresa Comunitaria: "...la filosofía con la cual operan estas empresas agrícolas, es la de terminación de la relación patrono-trabajador, logrando una mano de obra organizada, preocupada por su propio bienestar, desarrollándose así una aparcería no individual, sino colectiva, en la cual la sociedad se entiende con el propietario de la finca a través de un representante, haciéndolos partícipes a uno y otros de las utilidades de la finca y gene-

rando un sentimiento de propiedad de la misma".²⁴

Define esta forma de organización de trabajo como una especie de aparcería moderna, ya que de los resultados, el dueño participa con un porcentaje, dependiendo de las bondades que la misma finca suministre al agricultor. Y, en efecto, en la unidad productiva Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo, pueden encontrarse fuertemente articulados una forma de organización del trabajo que en buena medida puede considerarse "tradicional"; con procesos que, pese a ser más tecnificados que los de la gran mayoría de predios de la región, aún son bastante artesanales, con vínculos al mercado nacional e internacional; por ello, es acertada la definición que hace el Señor Norberto Úsuga G. cuando se refiere a la naturaleza de la empresa.

Es significativo lo anterior por cuanto de tiempo atrás se ha venido planteando cómo los campesinos son refractarios al cambio; que entre ellos existe una generalizada actitud negativa frente a las transformaciones e innovaciones, que termina lastrando los procesos de desarrollo; en este "*caso*", se encuentra que no es exacta la apreciación y que, al contrario, el apego a la tradición no sólo no constituye un obstáculo al desarrollo sino que cuando se saben leer las características

de una región, de la cultura de una comunidad, de la idiosincrasia de las gentes de un territorio, se pueden idear alternativas innovadoras y creativas y bien pueden auspiciarse procesos de crecimiento y progreso. Esto es en buena parte lo que ha venido ocurriendo en la empresa comunitaria en cuestión.

3.5 Desarrollo de la empresa

El crecimiento económico y organizacional de la ECA Ganagro el Tablazo es consecuente con el conjunto de las relaciones personales e interpersonales que intervienen en la constante búsqueda de una mejor calidad de vida de cada uno de los integrantes de la Empresa.

La forma organizativa de trabajo es particular en la vereda, ya que existen otras experiencias cooperativas y de trabajo asociativo, como es el caso de Coopguaduales, finca cercana que se constituyó con la idea de sembrar caña y producir panela sólo para los socios que ya estaban establecidos antes de constituirse la cooperativa y no se permite la participación de terceros.

Los campesinos, socios de la ECA Agroganadera El Tablazo, se sienten organizados en el trabajo, unidos y laborando con ánimo. En el mes de junio de 2001, la finca estaba muy abandonada y *caída*. En

épocas de la familia Vélez White, llegó a generar hasta 150 empleos directos, y con el tiempo y las condiciones de orden público, la ruina fue total; por eso los cincuenta socios iniciales se propusieron realizar un arreglo con el liquidador del predio y, luego, levantar los sembrados de caña, café, pastos y cultivos de pan coque, como efectivamente ha ocurrido.

Desde el comienzo, dividieron el predio en lotes individuales y comunitarios, donde todos estaban dispuestos a trabajar. Los aportes iniciales fueron en trabajo; la junta directiva propuso un jornal diario al mes y los campesinos replicaron que les parecía mejor un jornal diario por semana, hasta completar el equivalente a \$500.000 por cada socio. El aporte social total de la Empresa Comunitaria Agrícola fue de \$ 25.770.402, equivalentes a 2.703 cuotas de igual valor, a razón de \$9.534 cada una. La participación por socio estaba representada, a su vez, en 53 cuotas de igual valor.

También lo anterior dice acerca de la naturaleza de la empresa que se erige: el aporte inicial de los socios es en "especie", es decir, en trabajo. Allí parece haber cierta conciencia respecto del hecho de que es el trabajo, y especialmente el trabajo cooperado, social, el generador de la riqueza. Pero significa también cierto carácter precapitalista, en la medida en que las re-

laciones no están mediadas en modo alguno por el salario, ni por la compra y venta de trabajo. En este sentido, los trabajadores recurren a formas organizativas de trabajo como los "convites". De todos modos, formas organizativas en las cuales o en virtud de las cuales, se genera una fuerza superior que logra incluso subsanar las diferencias individuales que, sólo con relación a la edad, son marcadas: el menor de los trabajadores tiene 19 años, en tanto que el mayor, tiene 60 ó más.

Se ha presentado deserción entre algunos de ellos, por el hecho de poseer una mentalidad cortoplacista, ya que los campesinos estaban acostumbrados a recibir su semana de jornal para atender sus necesidades y las de su grupo familiar; a otros, simplemente, les "gustaba tener su platica al finalizar la semana".²⁵ Además, dos de los socios originales se habían comprometido a integrarse con los grupos subversivos y debieron retirarse. No obstante, han sido pocos quienes han abandonado el proceso por las razones ya indicadas.

Este grupo de campesinos tiene reuniones periódicas cada mes, con el fin de aclarar dudas, conciliar divergencias entre ellos, presentar informes de la marcha de las actividades productivas. Asimismo, en el momento de tomar una decisión, el núcleo directivo de la empresa acude a

las reuniones para discutir su viabilidad. Y si la mitad más uno está de acuerdo con ella, todo el grupo se somete a la misma. Afirman los trabajadores que el modelo de trabajo que actualmente implementan es único en el departamento de Antioquia, aunque hay modelos asociativos de trabajo semejantes en el área rural de Frontino y otros municipios de la región. Uno de estos campesinos afirmaba "Cuando se sufre para conseguir algo, eso es lo que uno va a valorar más; si yo me consigo algo sentado o fácil, quizás no lo voy a valorar"²⁶.

Dicen que apenas están comenzando a levantar la finca; es un proceso que lleva ya dos años y han empezado a ver resultados que les hace creer en un mejor futuro y mejor estabilidad económica. La salud es también un asunto de todos. Pues, de los trabajos comunitarios que realizan los integrantes en la finca, se retiene un fondo, cuyo propósito es financiar la seguridad en lo que atañe a la salud.

Manifiestan que la empresa ha definido unos estatutos con arreglo a los cuales orientan sus actividades y rigen sus relaciones dentro de ella; que éstos deben respetarse y hacerse cumplir por el bienestar y progreso de todos. Por ejemplo: Si una persona se retira de la sociedad, no puede venderle a terceros, sino que sus derechos los vende a la misma comunidad.

Hasta el momento los grupos armados los han dejado trabajar. En alguna ocasión aquéllos quisieron comprobar si la vida y las formas de organizarse de los campesinos eran respetables, y fue la ocasión que sirvió para demostrarles a algunos representantes de uno de esos grupos que los visitaron, que estaban trabajando en una forma asociativa de trabajo legalmente constituida, donde los frutos de su trabajo se destinaban al beneficio de los mismos socios y sus familias.

En el transcurso de este proceso de desarrollo, se han alcanzado logros significativos, fruto de la ardua gestión participativa del núcleo directivo y de los demás socios. Los contactos realizados con una ONG española con el fin de financiar la construcción de viviendas de interés social, la cual contempla la donación de \$300.000.000, para las familias de los miembros de la empresa; la adquisición de un molino por valor de \$32.000.000, con la ayuda de FINAGRO y el Banco Agrario, atendiendo los requerimientos de activos fijos que demanda la empresa para su operación; el incremento sustancial del número de hectáreas levantadas y sembradas de caña panelera que asciende actualmente a 100 hectáreas.

De igual manera, el apoyo brindado por el Comité de Cafeteros para la siembra y renovación de los cafetales, los cuales a

finales del año pasado sumaban cerca de 50 hectáreas. El apoyo de instituciones educativas, como es el caso de la Universidad Nacional sede Medellín, para lograr un producto final orgánico, con muy pocos químicos, proceso que depende de la aplicación de los fertilizantes, desde el momento de la siembra hasta la molienda. Además, esta Universidad le prestó a la empresa una pulverizadora, avalada en \$10.000.000 para obtener un producto de mejor calidad y con mejor presentación.²⁷ El contrato realizado con "Granos Viboral", de propiedad del señor Walter Springer para la efectiva comercialización internacional de la panela en los mercados externos.

El proceso adelantado contemplaba la posibilidad de obtener la adjudicación del predio para la empresa Tablaíto, y por eso se realizaron contactos con el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER, y es así como en el mes de septiembre de 2003, esta entidad gubernamental encuesta a los socios actuales y potenciales para definir quiénes estaban impedidos en el proceso de adjudicación y, a su vez, determinar los nuevos socios. Una vez realizada esta etapa, y con la presencia del subgerente de esta entidad del sector agropecuario, se logró hacia fines de noviembre del mismo año, adelantar los procesos de adjudicación y

negociación del predio. Este proceso se caracterizó por la transparencia, ya que los 44 socios de la empresa tuvieron la oportunidad de participar, en el momento de la elección de los nuevos socios, según cifra fijada por el INCODER, de acuerdo con un puntaje previamente establecido. Se escogieron los socios que cumplían los requisitos exigidos con arreglo a la ley 30 de 1998 y el decreto reglamentario 0561 de 1989, siempre que estuvieran vinculados con el sector agrícola de la región. Las personas que ingresaron a la empresa, en calidad de nuevos socios fueron las siguientes: Fernando Gaviria, Argemiro Sepúlveda, Hernando Durango, Pedro Julio Roldán, Roberto Borja, Jairo Borja, Milena Toro, Javier Moreno y Francisco López.

El valor del predio pactado en la negociación con el INCODER fue de \$1.000.000.000, de los cuales el 100% representa un subsidio del Estado. Además se contempla que aquellos socios iniciales que, en el momento de la adjudicación, se encontraban impedidos por tener tierra propia en la misma o en otras veredas del municipio, tienen todavía un plazo de cinco años para llegar a ser beneficiarios de la adjudicación, tiempo en el cual pueden clarificar las negociaciones de sus propias parcelas, en muchos casos realizadas, más no perfeccionadas o legalizadas.

3.6 Perspectivas de la empresa

Después de tres años de labores por parte de los trabajadores asociados en la Empresa Agrícola, no hay nada que se le parezca a la finca improductiva que hubo de ser abandonada por la familia Vélez White, debido, entre otras, cosas "a la necesidad sufrida"²⁸ y a la unión y visión de futuro del grupo que conforma la ECA Ganagro el Tablazo, estableciendo un proyecto productivo bastante ambicioso que sin duda podrá desarrollarse.

Las características más importantes de este proyecto son: la duración es de cinco años, para los cuales se pretende que el área destinada a pastos mejorados permanezca en 100 hectáreas, reducir los pastos naturales de 250 a 32 hectáreas y acabar con las 327 hectáreas de rastrojo con el fin de darle un mejor uso al área agrícola cultivable, aumentando la destinación de cultivos transitorios en 80 hectáreas, siendo destinadas 40 para maíz y 40 para frijol arbustivo; en lo referente a cultivos permanentes, habrá un aumento significativo en el área destinada al cultivo de caña, la cual pasa de 92 a 192 hectáreas y algo novedoso en la finca, sería la piscicultura, destinando para este propósito 0,5 hectáreas.

En cuanto a proyecciones de egresos e ingresos, éstos tienen relación directa con las mejoras que se pretenden hacer en el

área cultivable, tratando de ser más eficientes en cuanto a la utilización de semillas y abonos orgánicos, los que le permitirán una reducción de costos directos, agrícolas y forestales, en un 26%; se aumentarán los costos directos pecuarios en 7%, en los que incide el costo de mano de obra, en 6%; y en insumos y suministros, en 8%. Es importante tener en cuenta que lo que se pretende con el total de costos de producción es lograr un comportamiento estable, lo que evidencia una mejor productividad en la ECA Ganagro El Tablazo, ya que si se mira la proyección de sus ingresos se pretende aumentar en un 54%; de éstos, los ingresos generados por la caña panelera nueva, venta de leche y tilapia son las cuentas con mayor movimiento.

Todos estos proyectos de crecimiento cuentan con el respaldo de FINAGRO, entidad que, a través del Banco Agrario de Colombia, financia el 44% de las inversiones productivas que son base para las proyecciones a los doce años.

Este plan de inversión, que será financiado en gran parte con crédito, consta de dos partes: la primera se refiere a la reposición de capital de trabajo que será destinado al sostenimiento de cultivos como el de maíz, frijol, caña panelera actual, café y mantenimiento de la piscicultura, asignando a estos rubros el 32% de dicho crédito.

La segunda parte de la inversión, será la financiación de la extensión del cultivo de la caña panelera y la mejora en la cría y sostenimiento de bovinos y equinos en la finca, para la cuál se destinará el 68% del crédito concedido por FINAGRO.

Las características más importantes de este crédito son en cuanto a tiempo, ya que la totalidad de la deuda se cancela en igual plazo al del proyecto productivo con períodos de pagos anuales que cubren una tasa de la DTF + 2%, con períodos de gracia desde los seis hasta los noventa y seis meses.

3.7 El caso Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo como concreción de determinantes de distintos niveles

En este "*caso*" concreto se han podido detectar aspectos relacionados no sólo con el sector agropecuario del occidente antioqueño, sino del país, como un todo, e, incluso, de tendencias mundiales. Ello implica que el trabajo reducido a él, en tanto situación concreta y particular, limitaría enormemente su comprensión, máxime por cuanto teóricamente se ha esta-

blecido que por la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo, pasa la historia del país, pasan las tendencias y políticas del sector agrario y también pasan las tensiones que en Colombia han caracterizado las relaciones entre el campo y la ciudad.

Lo anterior obliga a orientar el trabajo acerca de un "caso", en distintos planos, buscando en ellos aquellas tendencias que han ido y van a concretarse en él, es decir, en la empresa comunitaria objeto de estudio; factores que en distinta medida han estado determinando su estructuración y configuración. Estos planos, niveles o "marcos" son: el local, el regional, el nacional y el global. Lo que ha sido significativo en cada uno de ellos, se trata de identificar en el "*caso*", esperando que con ello la lectura e interpretación de cuanto ocurre y ha ocurrido no se restrinja a la relación aislada de un conjunto de datos relativos a los rasgos, características y sucesos que, de otro modo, resultarían inconexos y yuxtapuestos. Sólo ello permite cargar de sentido la exposición de este trabajo de investigación.

■ BIBLIOGRAFÍA

- ANTIOQUIA. GOBERNACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. *Anuario estadístico de Antioquia 1997*. Medellín 1999.
- ACADEMIA ANTIOQUEÑA DE HISTORIA. *Un siglo de Gobierno en Antioquia 1800-1886* Tomo II. Secretaría de Educación y Cultura. Medellín, 1990. 442p.
- ARANGO RESTREPO, Mariano. *El desarrollo de la agricultura*. EN: Historia de Antioquia. MELO, Jorge Orlando (Director general). Medellín (Colombia), Ed. Presencia, 1988 pp. 225- 242
- AREITIO GIMENO, Claudia. *Modelos y políticas de Desarrollo Rural*. Foro Rural Mundial. Octubre de 2002
- BREW Roger. *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920* 2 edición. Medellín, Universidad de Antioquia, 2000. 537 p.
- CEPAL. RED DE DESARROLLO AGROPECUARIO. Colombia: alcances y lecciones de su experiencia en reforma agraria. *La visión de la agricultura en los planes de desarrollo. Conceptos claves*. Serie desarrollo productivo. 54 p. Septiembre de 2001.
- CEPAL *Reseña. Panorama social de América Latina 2002-2003*.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991.
- DUQUE C., Martha Alicia. *El DRI como política para la economía campesina: Realizaciones y efectos en Antioquia*. EN: Revista Antioqueña de Economía. Medellín, No. 2 Segundo trimestre de 1981. Pps. 51-60
- ELEJALDE ESCOBAR, Ramón A. *Monografía del Municipio de Frontino*. Departamento de Antioquia. Colombia, Tipografía San Antonio, 1943. 142p.
- FAJARDO MONTAÑA, Darío y Otros. *Viability and reconstrucción del sector rural colombiano. Algunas bases para una propuesta para el desarrollo y la convivencia pacífica*. Proyecto elaborado con la colaboración de varios investigadores de distintas instituciones como el Instituto de Estudios Ambientales, IDEA, El Instituto de Estudios Rurales, IER, Facultad d estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, La Universidad Nacional, CNC, IEPRI y el Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos, de ILSA. Apoyado por los gobiernos de Suecia y Suiza.
- FALS BORDA, Orlando. *Historia de la cuestión agraria en Colombia*. Editorial, Punta de Lanza, 1976
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO), "Field tools and participation", www.fao.org/Participation/ft_find.jsp
- FRONTINO: *De la Mina al Trapiche* Folleto. Imprenta Departamental de Antioquia. S.p.i.
- GILHODES, Pierre. *Las luchas agrarias en Colombia*. Editorial Tercer Mundo. Bogotá. 1992 pp. 25-34
- GUEYE, K. *Shoemaker – Freudenberger, 1991, "Introduction à la MARP" (Méthode Accélérée de Reserche Participative)*, IIED, London, e-mail: mailbox@iied.org
- INSTITUTO DE ESTUDIOS RURALES. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuadernos de desarrollo rural. No.35. Segundo semestre de 1995. RU-

- DAS LLERAS, Guillermo y FORERO ÁLVAREZ, Jaime. *La agroindustria panadera en Colombia. Pequeña producción y relaciones interempresariales*. pp. 7-17.
- JARAMILLO URIBE, Jaime. *Travesías por la historia de Antioquia*. Imprenta Nacional de Colombia. 1997
- KALMANOVITZ, Salomón. *Desarrollo histórico del campo colombiano*. EN: MELO, Jorge Orlando (Coordinador). Colombia Hoy. Colombia, TMEditores, 1995. 556p.
- _____. *El desarrollo de la agricultura en Colombia*. Colombia, Carlos Valencia Editores, 1982
- LIÉVANO AGUIRRE, Indalecio. *Los Grandes Conflictos sociales y económicos de nuestra historia*. Bogotá, Nueva Prensa.
- MACHADO, Absalón. *Problemas agrarios Colombianos*. Colombia, Siglo XXI, 1986.
- _____. *¿Reforma Agraria o Reforma Rural?* EN: Revista Análisis político. No. 40 Pps. 82-95.
- MELO, Jorge Orlando. *Sobre Historia y política*. Bogotá, La Carreta, 1979. 274 p.
- NIETO ARTETA, Eduardo. *Economía y cultura en la historia de Colombia*. 2 edición. Colombia, Tercer Mundo, 1962. 436 p.
- OCAMPO, José Antonio (Compilador). *Historia Económica de Colombia*. Colombia, Imprenta Nacional, 1997. 525p.
- _____. y PERRY, Santiago. *El giro de la política agropecuaria*. Colombia, TMEditores, FONADE, DNP, 1997. 246p.
- Panorama estadístico de Antioquia. Siglos XIX y XX. República de Colombia. Departamento Administrativo Nacional de estadística. DANE.
- PARSONS, James. *La colonización antioqueña del occidente de Colombia*. 3 edición. Bogotá, Carlos Valencia Editores, 1979. 240p.
- PÉREZ CORREA, Edelmira y PÉREZ MARTÍNEZ, Manuel. *El sector rural en Colombia*. EN: Instituto de Estudios Rurales. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. CUADERNOS DE DESARROLLO RURAL. No. 48 Primer semestre de 2002 Pps. 35-58.
- PERIÓDICO "EL MUNDO". Especiales. Occidente antioqueño está más cerca. Viernes 19 de Septiembre de 2003. p.15.
- _____. Especial. *Occidente*. 22 de julio de 2001.
- _____. Especial. *Occidente: La ruta del futuro*.
- PLAN ESTRATÉGICO DE ANTIOQUIA. PLANEA. *De la Visión de Futuro hacia la Identificación de Líneas Estratégicas*. Visión del Occidente para el año 2020, fijada en 1997. Medellín, Septiembre de 1999.
- PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL, POT. Municipio de Frontino
- POULANTZAS, Nicos. *Las clases sociales en el capitalismo actual*. México, Siglo XXI, 1983.
- POVEDA RAMOS, Gabriel. *Historia económica de Antioquia*. Medellín, Edición Autores Antioqueños. Asamblea Departamental de Antioquia, 1988. 378p.

- PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE FRONTINO. AÑOS 1998-2000. *Frontino Hacia el siglo XXI*.
- PLAN DE DESARROLLO DE FRONTINO. "Un Frontino Digno". 2001 -2003. Abril de 2001. Gilberto Rodríguez Celis. Alcalde.
- PLANEA. PLAN ESTRATÉGICO DE ANTIOQUIA. SUBREGIÓN DE OCCIDENTE. *De la Visión de futuro hacia la identificación de líneas estratégicas*. Medellín, Colombia, 1999.
- QUINTERO, Julio César. *¿Qué pasó con la tierra prometida?* Bogotá, CINEP, 1990.
- RAYMOND, Pierre. *La Economía de Hacienda como obstáculo al desarrollo regional*. EN: LECTURAS DE ECONOMÍA. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA. CENTRO DE INVESTIGACIONES -CIE-.FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. No.52. Enero-Junio de 2000. pp. 33-49.
- SANTA, Eduardo. *La colonización antioqueña: Una empresa de caminos*.
- TIRADO MEJÍA, Álvaro. *Introducción a la historia económica de Colombia*. 5 edición. Medellín, Colombia, La Carreta, 1976. 268p.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE ANTIOQUIA. DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL. *Frontino. Memoria cultural*. MEDELLÍN, 1991. 140 P.
- SUÁREZ DE ÁLVAREZ, Ivonne. *Reseñas Municipales: Frontino*. EN: TURANTIOQUIA. NUESTRA ANTIOQUIA. REGIÓN DE OCCIDENTE. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA. DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL. Medellín, 1989. pp. 185-215.
- TWNAM, Ann. *Mneros comerciantes y labradores: La raíces del espíritu empresarial en Antioquia*. 1763-1810. Medellín, FAES, 1985. 252 p.
- URIBE ANGEL, Manuel. *Geografía General del Estado de Antioquia en Colombia*. 2 edición. Medellín, Editora Nacional de Colombia, EDINALCO, 1985. 493p.
- VILLEGAS BOTERO, Fabio. *El alma recóndita del pueblo antioqueño*. Medellín, Editorial Marín Vieco, 2003. Pps. 75-80
- www.banrep.gov.com.co)
- www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espagnol/inicio.htm.1997 Análisis de Factores Clave de Éxito de Agroempresas Rurales en la Zona Andina Enfocadas Hacia la Exportación: Metodología y Resultados Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT.

■ NOTAS

- 1 El documento es resultado de la investigación: Formas organizativas de trabajo en el área rural del municipio de Frontino. Caso: Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro El Tablazo. Grupo de investigación en cultura e historia empresarial. Financiado con recursos de la Universidad de Medellín.

Fecha de recepción: septiembre 24 de 2004. Fecha de aprobación: octubre 12 de 2004.

- 2 Este método se utilizó por primera vez a comienzos de la década de 1980. Constituye un enfoque participativo o un marco metódico para obtener, evaluar y analizar, en un período corto, información relevante sobre la realidad rural. Su propósito es dar prioridad a los problemas esenciales, identificar y planificar posibles acciones concretas y estimular la discusión. Este enfoque involucra a la población local en la investigación y análisis. Considera el conocimiento de la población local como punto de partida, dando énfasis al aprendizaje mutuo entre la población. Este enfoque metodológico fomenta la escucha paciente, la reflexión y el aprendizaje en un período corto; facilita el aprendizaje conjunto y progresivo, promueve y mejora la confianza; muestra a la población pobre que sus opiniones y criterios son considerados e involucra a la población analfabeta en cada caso. Se basa en la triangulación, cruce de fuentes de información y en el "desconocimiento óptimo", es decir, se evitan detalles innecesarios, para limitar la cantidad de información a recolectar. Este enfoque es propio de los proyectos de investigación de corte cualitativo.
- 3 En varias ocasiones cuando el grupo se sentaba a racionalizar o a examinar una experiencia vivida con los trabajadores de la empresa, era "sencillo" y además tentador –evaluarla con categorías, conceptos y nociones propias de los miembros del grupo investigador. Un examen más detenido, iba mostrando el error en que se estaba incurriendo.
- 4 Como por ejemplo las concepciones economicistas de la CEPAL desde Raúl Prebisch. Teóricos de los años cincuenta, sesentas e inclusive los años setentas, hablaban de un sistema capitalista estructurado como **Centro-periferia**. Medían el desarrollo de los pueblos en función básicamente de Ingresos per/cápita, sostenían las tesis del "desarrollo desigual" y la de las asimetrías en los términos de intercambio de productos con alto valor agregado –industriales–, y productos con bajo valor agregado –agrícolas–. De donde derivaban el corolario de la industrialización por la vía de sustituir importaciones. Para destacar, sin embargo, en ellos: Ya percibían la "fractura" entre unos y otros países, sólo que la explicaban de manera científicista.
- 5 Algo parecido a lo que ocurre con los "grupos aut DIRIGIDOS" y con la teoría de los círculos de calidad planteada por Kauro Ichikawa
- 6 Nada tiene que ver con idea de "**desarrollo desde adentro**" también trabajada por la CEPAL en cabeza de Raúl Prebisch. Ha quedado claro que aquí no se comparte su concepto economicista de desarrollo
- 7 Podría parecer que el trabajo sí simpatizara con el concepto de "**desarrollo con rostro humano**" acuñado desde el PNUD –Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo– pero, tampoco. Al respecto creemos que se trata de otro concepto que pretende introducir el clásico modelo de desarrollo sólo que suavizado o tamizado por consideraciones pretendidamente humanitarias. Existe una falacia soterrada en aquello según lo cual no puede haber desarrollo sin crecimiento económico. Por ahí tampoco es y existen suficientes contraejemplos como para no tenerlos en cuenta.
- 8 Véase por ejemplo en trabajo de Agustín Cueva, *El Desarrollo del Capitalismo en América Latina*, donde presenta la tesis de que el desarrollo de las economías centrales del sistema capitalista se mantienen merced a la debilidad estructural que caracteriza a los países subdesarrollados, periféricos o dependientes y que éstos han heredado del pasado colonial.
- 9 Este trabajo y sus autores comparten el concepto de "desarrollo con rostro humano". Sólo que hay un aspecto en el cual se difiere de ellos: El desarrollo ha de ser autogestionado desde las

propias realidades de los pueblos y no con "ayudas" que a la larga generan miseria y pobreza (SEN, Amartya. 1998), en este sentido, no puede ser "medido" ni sometido a clasificaciones y comparaciones hechas con arreglo a indicadores pretendidamente universales. Es preciso conocer lo que cada pueblo, cada comunidad y cada sociedad entiende por "Desarrollo".

- 10 Ídem. p. 255.
- 11 CORREA, J Juan Guillermo. El Método del Caso. Revista Semestre Económico – Universidad de Medellín. No 10 Julio de 2002
- 12 Algunos al no ver resultados inmediatos descreyeron del proyecto; algunos pocos, más jóvenes, se enlistaron en grupos alzados en armas en la región.
- 13 Testimonio de varios socios-trabajadores en entrevista colectiva.
- 14 Lo saben los socios. Además, se cruzó su percepción con la del director del Banco Agrario y con el Gerente del banco de Bogotá en Frontino y, en efecto, los campesinos de la Empresa han venido ganando credibilidad con sus créditos que obtienen no solo a título de la empresa sino también a título personal.
- 15 Testimonio de los trabajadores.
- 16 FAJARDO MONTAÑA, Darío y Otros. Viabilidad y reconstrucción del sector rural colombiano. Algunas bases para una propuesta para el desarrollo y la convivencia pacífica. Proyecto elaborado con la colaboración de varios investigadores de distintas instituciones como el Instituto de Estudios Ambientales, IDEA, El Instituto de Estudios Rurales, IER, Facultad d estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, La Universidad Nacional, CNC, IEPRI y el Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos, de ILSA. Apoyado por los gobiernos de Suecia y Suiza.
- 17 Aquí puede pensarse en la proximidad que existe entre este modelo y los cambios que ha logrado Muhammad Yunus con su "Banco de los Pobres" que está más alentado por la fe y la esperanza de los hombres que por grandes "ayudas económicas" de las potencias mundiales.
- 18 **PLAN DE DESARROLLO "UN FRONTINO DIGNO" 2001-2003.** Diagnóstico del Sector Agropecuario. s.n.p
- 19 Palabras de Norberto Úsuga, Gerente de la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro EL TABLAZO.
- 20 Palabras del señor Wálter Springer, gerente de Granos Viboral, en entrevista con los investigadores, el lunes 5 de abril de 2004.
- 21 El concepto lo emplea Nicos Poulantzas para aludir a la mecánica de los procesos del capitalismo, sólo que no exactamente referidos al campo. La obra de referencia es *Las dases sociales en el capitalismo actual*. México, Siglo XXI, 1983. P. 115.
- 22 De todas las personas a quienes se entrevistó y que han conocido bien los acontecimientos ocurridos, sólo una, Don Elías Mbreno, uno de los personajes de Frontino que más conoce de los procesos de la panela y, en general, de los cultivos de caña en la región y talvez en el país, tiene esta hipótesis. Al respecto se dice también que en el secuestro de la Señora Gabriela Vélez de White, participó un antiguo trabajador de la finca. Valga la anotación que el modelo traído por Bernardo Ernesto Vélez White trató de replicarse en fincas de la zona, pero sin éxito

o, como si se dijese, no peleché y, hubo más bien, un repliegue hacia formas "tradicionales" como la aparcería.

- 23 JARAMILLO Uribe. Jaime. Travesías por la Historia: Antioquia. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá. 1997 Pp. 369-370.

"La falta de una población indígena numerosa para darse una servidumbre desarrolló el espíritu recursivo, el sentimiento de independencia y ese deseo de atenerse a sí mismo que es posiblemente el factor psicológico que con mayor amplitud explica toda la conducta del antioqueño. Otros factores debieron coadyuvar al proceso, tales como la existencia de un número considerable de elementos vascos –mucho menor de lo que suele afirmarse– entre los colonizadores españoles que llegaron a la provincia. Tampoco sería desdeñable la influencia de los mineros ingleses, franceses y alemanes que llegaron allí en el siglo XIX, como estímulo para el espíritu de empresa. Una veintena de apellidos de ese origen quedaron en Antioquia para dar testimonio de ese factor: Eastman, White, Greiffestein, Gartner, de Greiff, la Roche, Richter, Hauster”..

- 24 Texto de la entrevista con Norberto Úsuga, el 17 de agosto de 2003.
- 25 Palabras de uno de los socios-trabajadores de la empresa en entrevista colectiva el sábado 16 de agosto de 2003. En este aspecto es notorio cómo los mismos trabajadores empiezan a racionalizar las experiencias pasadas.
- 26 Testimonio de otro de los campesinos en la sesión colectiva, realizada el sábado 16 de agosto de 2003.
- 27 Al día de hoy marzo 6 de 2004, se sabe que la Universidad Nacional a través de la Facultad de Ingeniería Mecánica, continúa haciendo mejoras en la pulverizadora que puede considerarse tecnología apropiada. La Empresa ha recibido en donación la pulverizadora por parte de la Universidad.
- 28 Entrevista con José Fosión, experto en temas agrícolas y ex funcionario del Comité Departamental de Cafeteros.