

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**CONTRIBUCIÓN DEL MODELO COOPERATIVO EN EL  
DESARROLLO RURAL, ESTUDIO DE CASO DE LA  
COOPERATIVA MULTIACTIVA ALIANZA PARA EL  
AGRO – ALAGRO: BÚSQUEDA DE NUEVOS  
REFERENTES EN LA ASOCIATIVIDAD RURAL EN  
COLOMBIA**

**VIVIANA RÚA ORTEGA**

**Costa Rica, 2021.**

**Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del Posgrado en Desarrollo Rural de la Escuela de Ciencias Agrarias, para optar por el grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural.**

**CONTRIBUCIÓN DEL MODELO COOPERATIVO EN EL  
DESARROLLO RURAL, ESTUDIO DE CASO DE LA  
COOPERATIVA MULTIACTIVA ALIANZA PARA EL AGRO –  
ALAGRO: BÚSQUEDA DE NUEVOS REFERENTES EN LA  
ASOCIATIVIDAD RURAL EN COLOMBIA**

**VIVIANA RÚA ORTEGA**

**Tesis presentada para optar al grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.**

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Dra. Vivian Carvajal Jiménez  
Representante del Consejo Central de Posgrado

MAP. Warner Mena Rojas  
Coordinador Maestría en Desarrollo Rural

Martha del Socorro Alzate Cárdenas  
Tutora de tesis

Natalia Astrid Ramírez Hernández  
Miembro del Comité Asesor

Carlos Soto Padilla  
Miembro del Comité Asesor

Viviana Rúa Ortega  
Sustentante

**Descriptores:**

Cooperativismo, Asociatividad Rural, Teoría Económica Comprensiva, Factor C,  
Desarrollo rural.

## Resumen

En esta investigación se analizó la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro ubicada en el Oriente Antioqueño – Colombia, en el periodo comprendido entre 2017 al 2020. El análisis se realizó con el punto de referencia de la Teoría Económica Comprensiva del profesor Chileno Luis Razeto Migliaro, en la cual se incluyen seis factores que integran las organizaciones de economía social y solidaria: Factor Trabajo, Factor Tecnológico, Factor Medios Materiales, Factor Financiero o Medios de Pago, Factor Administrativo y Gerencial, y Factor Comunidad; este último como el principal, dado que este factor se enfoca en estimular la solidaridad, la cooperación y la cohesión social al interior de la empresa cooperativa, hasta tal punto que logra tener efectos positivos en la productividad de la misma.

Para el desarrollo de la investigación, se planteó una metodología cualitativa donde la recolección de información se basó en la observación y la aplicación de entrevistas a profundidad y semiestructuradas a diferentes asociados participantes de toda la estructura organizacional, a instituciones de apoyo del proceso de fortalecimiento de la cooperativa, a expertos temáticos y la revisión de fuentes secundarias. De esta manera se llegó a comprender la Cooperativa Alagro en su actividad y circunstancias concretas, mediante la realización de diagnóstico que identificó factores de éxito y oportunidades de mejora en la organización.

Los resultados sugieren la utilización de la matriz de gestión, que se presenta como propuesta metodológica para el fortalecimiento de la organización cooperativa en el marco del desarrollo rural, articulado con autogestión, ayuda mutua, solidaridad, propiedad social y participación democrática; en la búsqueda de la satisfacción de necesidades básicas individuales y la inserción al proceso de producción, distribución, consumo y comercialización de bienes y servicios de manera colectiva, de tal manera que se apueste no solo al proyecto económico, sino también al social y se vincule al bienestar del asociado, su núcleo familiar y la comunidad donde interactúan.

Se concluye que la organización cooperativa contribuye desde diferentes dimensiones al desarrollo rural, dado que aporta a la calidad de vida de los sujetos a los que enfoca su accionar social y empresarial; esto se expresa la respuesta a los intereses colectivos desde lo humano, lo económico y lo territorial. La transferencia de los beneficios sociales con criterios de igualdad y la participación democrática aportan al desarrollo de las capacidades sociales, organizacionales y empresariales, sumado a que el factor comunidad en la economía solidaria, potencia el desarrollo de las empresas u organizaciones, al igual que el desarrollo del territorio donde estas están ubicadas.

## **Abstract**

In this research, the contribution made by the cooperative model to rural development was analyzed, based on the case study of the Cooperativa Multiactiva Alagro located in Oriente Antioqueño - Colombia, in the period between 2017 and 2020. The analysis was carried out with the reference point of the Comprehensive Economic Theory of Chilean professor Luis Razeto Migliaro, which includes six factors that make up social and solidarity economy organizations: Work Factor, Technological Factor, Material Means Factor, Financial Factor or Payment Means, Factor Administrative and Managerial, and Community Factor; the latter as the main one, given that this factor focuses on stimulating solidarity, cooperation and social cohesion within the cooperative company, to such an extent that it manages to have positive effects on its productivity.

For the development of the research, a qualitative methodology was proposed where the collection of information was based on the observation and application of in-depth and semi-structured interviews to different participating associates of the entire organizational structure, to support institutions of the process of strengthening of the cooperative, thematic experts and the review of secondary sources. In this way, the Alagro Cooperative was understood in its activity and specific circumstances, by conducting a diagnosis that identified success factors and opportunities for improvement in the organization.

The results suggest the use of the management matrix, which is presented as a methodological proposal for the strengthening of the cooperative organization within the framework of rural development, articulating self-management, mutual aid, solidarity, social property and democratic participation; in the search for the satisfaction of individual basic needs and the insertion into the process of production, distribution, consumption and commercialization of goods and services collectively, in such a way that it is committed not only to the economic project, but also to the social one and is linked to the welfare of the associate, his family nucleus and the community where they interact.

It is concluded that the cooperative organization contributes from different dimensions to rural development, since it contributes to the quality of life of the subjects to whom it focuses its social and business actions; This is expressed in response to collective interests from the human, economic and territorial. The transfer of social benefits with equality criteria and democratic participation contribute to the development of social, organizational and business capacities, in addition to the fact that the community factor in the solidarity economy, enhances the development of companies or organizations, as well as the development of the territory where they are located.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por las oportunidades que me ha brindado en la vida, oportunidades que hoy me han permitido crecer profesionalmente y como persona.

A la Cooperativa Alagro y a los productores agropecuarios con los que he trabajado estos años de mi vida profesional, con los que he reafirmado que el desarrollo rural se construye con los actores en el territorio, a los que admiro profundamente por su capacidad de resiliencia y que, aun así, seguimos creyendo que otro mundo es posible, porque otra economía es posible y esa es la economía de la solidaridad. Gracias por permitirme reconocerme en Ustedes, gracias por haber contribuido en mi formación profesional y me han llenado de humanidad, respeto, tenacidad.

Gracias al equipo de docentes que me acompañaron y me orientaron en la realización de este trabajo, dedicando horas de su tiempo para mi comprensión.

## **Dedicatoria**

Retomando al escritor uruguayo Eduardo Galeano, para mí el desarrollo es “muchacha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, para cambiar el mundo”.

Dedico este trabajo a mi familia por su comprensión en estos dos años de ausencia, en los que me dediqué a estudiar y a desarrollarlo; gracias por creer en mí, dándome ejemplo de superación y humildad, enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico este trabajo, en especial a mi esposo Sergio Andrés, quien contribuyó desde diferentes papeles, como profesor, asesor, guía, consejero y, sobre todo, con su gran capacidad de escucha y comprensión en mi proceso de construcción y escritura.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES	4
<i>Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural – Planfes</i>	6
<i>Influencia de las Cooperativas rurales en Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS</i>	9
<i>Plan Nacional de Desarrollo: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” 2018 – 2022</i>	14
<i>Departamento de Antioquia y Subregión del Oriente</i>	15
<b>Política Pública de Economía Solidaria en el departamento de Antioquia</b>	15
<b>Descripción del territorio</b>	18
JUSTIFICACIÓN	23
<i>Planteamiento del problema</i>	27
ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO	31
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
<i>General</i>	42
<i>Específicos</i>	42
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>43</b>
COOPERATIVA	44
ASOCIATIVIDAD RURAL	48
TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA	50
<i>Factor económico:</i>	52
<i>¿Qué hace surgir el factor C?</i>	55
DESARROLLO RURAL	57
CALIDAD DE VIDA	62
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>64</b>
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	64
TIPO DE INVESTIGACIÓN ESTUDIO DE CASO	65
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	70
COMUNIDAD PARTICIPANTE EN LA INVESTIGACIÓN	72
EXPLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	76
<i>Definición de instrumentos en fuentes primarias</i>	77
DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS EN FUENTES SECUNDARIAS	82
TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	82
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>88</b>
FACTORES DE ÉXITO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA ALIANZA PARA EL AGRO – ALAGRO, A LA LUZ DE LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA, DURANTE LOS AÑOS 2017 AL 2020.	92
<i>Caracterización de la base social</i>	98
CATEGORÍAS SEGÚN LOS FACTORES ECONÓMICOS DESDE LA TEORÍA ECONÓMICA COMPRENSIVA	101
<b>Categoría Factor Trabajo</b>	102
<b>Categoría Factor Gestión</b>	106
<b>Factor Financiamiento</b>	111
<b>Categoría Factor Medios Materiales</b>	114
<b>Categoría Factor Tecnológico</b>	117
<b>Nuevas categorías o categorías emergentes</b>	120
<b>Categoría Factor Comunidad</b>	124
MATRIZ DE GESTIÓN	135
<i>Nivel incipiente</i>	137
<i>Nivel básico</i>	138
<i>Nivel de autogestión</i>	139

<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>152</b>
CONCLUSIONES	152
HALLAZGOS NO PREVISTOS	155
RECOMENDACIONES	157
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	160
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>173</b>
ANEXO 1: CODIFICACIÓN DE PARTICIPANTES	173
ANEXO 2: EXPERTOS ENTREVISTADOS	174
ANEXO 3: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA / INSTRUMENTO 1 ASOCIADOS	175
ANEXO 4: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA / INSTRUMENTO 2 DIRECTIVOS	176
ANEXO 5: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD / INSTRUMENTO 3 EXPERTOS EXTERNOS	180
ANEXO 6: GUÍA DE OBSERVACIÓN: INMERSIÓN AL CAMPO	180
ANEXO 7: FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA N°	181
ANEXO 8: MATRIZ DE GESTIÓN EN FORMATO EXCEL:	181

## Índice de tablas

Tabla 1: Breve historia del cooperativismo agropecuario en Colombia.....	5
Tabla 2: Aplicación de los ODS desde las cooperativas rurales.....	11
Tabla 3: Sistema Territorial Multidimensional.....	60
Tabla 4: Relación entre objetivos y categorías de la investigación. ....	66
Tabla 5: Definiciones de estudio de caso.....	68
Tabla 6: Instrumentos de aplicación en campo. ....	77
Tabla 7: Matriz de control y aplicación de instrumentos y categorías.....	84
Tabla 8: Instituciones de apoyo y cooperación.....	96
Tabla 9: Relación objetivos y categorías de la investigación.....	101
Tabla 10: Categoría /Factor Trabajo. ....	102
Tabla 11: Categoría / Factor Gestión. ....	106
Tabla 12: Categoría /Factor Financiamiento.....	111
Tabla 13: Categoría /Factor Medios Materiales. ....	114
Tabla 14: Categoría /Factor Tecnológico. ....	117
Tabla 15: Razones para estar asociado a la Cooperativa Alagro. ....	126
Tabla 16: Categoría /Factor C. ....	131
Tabla 17: Resumen categorías factores económicos en la cooperativa Alagro. ....	133
Tabla 18: Nivel Socioempresarial.....	137
Tabla 19: Matriz de gestión para cooperativas rurales.....	141

## Índice de figuras

Figura 1: División política de Colombia y localización del Departamento de Antioquia en el país .....	19
Figura 2: División Subregional del Departamento de Antioquia y la Subregión del Oriente.....	22
Figura 3: Resumen de factores a la luz de la Teoría Económica Comprensiva.....	55
Figura 4: Línea del tiempo de la Cooperativa Alagro. ....	71
Figura 5: Estructura interna de la figura cooperativa .....	73
Figura 6: Proceso de recolección de los datos .....	85
Figura 7: Resumen del proceso metodológico de la investigación .....	86
Figura 8: Nivel de escolaridad de la base social de la Cooperativa Alagro .....	99
Figura 9: Índice para la definición del pequeño productor en Colombia .....	100
Figura 10: Proceso económico Cooperativa Alagro .....	129
Figura 11: Modelo de Gestión para cooperativas rurales.....	136

### Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Evidencias de entrevistas a profundidad con expertos teóricos. ....	79
Ilustración 2: Evidencias de inmersión en campo. ....	80
Ilustración 3: Productos propios de la Cooperativa Alagro. ....	94
Ilustración 4: Sede de la Cooperativa Alagro. ....	98

**Lista de abreviaturas**

ALAGRO: Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro

CFA: Cooperativa Financiera de Antioquia

COLCIENCIAS: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DNP: Departamento Nacional de Planeación

FARC – EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenibles

OESS: Organizaciones de Economía Social y Solidaria

PDET: Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

PESEM: Proyecto Educativo Socio Empresarial

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PLANFES: Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural

SMMLV: Salario mínimo legal vigente

UAEOS: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidaria



## Capítulo I: Introducción

Actualmente, los pequeños y medianos productores poseen diferentes limitaciones complejas de resolver de manera individual; estas dificultades están estrechamente relacionadas con el acceso a mercados, compra de insumos, adquisición de maquinarias y conocimientos. Es por esto que la asociatividad se presenta como un camino para afrontarlas. La asociatividad rural en el departamento de Antioquia – Colombia, se evidencia de diversas maneras, el modelo cooperativo es una de estas expresiones; asunto de interés para esta investigación, dado que, mediante el estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, se estudió la incidencia del modelo cooperativo para aportar a la construcción del desarrollo rural; además de identificaron elementos de éxito y oportunidades de mejora de las limitaciones y debilidades en la organización, para esto, se asumió como referente de análisis, la Teoría Económica Comprensiva desarrollada por Razeto (1994).

Con lo que se analizó la Cooperativa Alagro desde su estructura y operación; se tomaron los seis factores definidos por Razeto (1994) en su Teoría, a saber, Factor Trabajo, Factor Tecnológico, Factor Medios Materiales, Factor Financiero, Factor Gestión y Factor Comunidad; donde los cinco primeros son factores tradicionales en cualquier tipo de empresa y el sexto se reconoce en las organizaciones alternativas y de la economía solidaria, siendo las cooperativas parte de este último conjunto. En este sentido, el factor Comunidad está definido por “la acción y gestión conjunta, presente al interior de la unidad económica, que tiene efectos tangibles y

concretos sobre el resultado de la operación económica ... efectos que se producen a consecuencia de la combinación del elemento comunitario” (Razeto, 1994, pág. 48).

Si bien durante el ejercicio de análisis se observan los seis factores en la Cooperativa Alagro, el factor comunidad tiene una especial atención por lo expuesto en las líneas anteriores. Finalmente, se estableció una matriz de gestión como propuesta para el fortalecimiento de organizaciones cooperativas y que, además se pretende que sea referente para las instituciones de apoyo que intervienen en el fomento asociativo y en el desarrollo rural. En consecuencia, la historia de la Cooperativa Alagro; el origen de su propuesta organizativa solidaria desde su proceso de asociación, fusión y ahora cooperativa; las instituciones que acompañaron su proceso de fomento y fortalecimiento; y la constitución del Factor Comunidad, es decir, la constitución de su tejido social para mantener a la organización asociada a procesos tanto productivos, de comercialización y gobernanza; son motivos de análisis en este trabajo de investigación.

Además, se abordan constructos teóricos que permiten comprender la complejidad del presente estudio de caso, por tanto, es importante entender que la figura cooperativa se desprende del sector de la economía solidaria y por ello se desarrollan aspectos relacionados con este, además se abarcan conceptos como la asociatividad rural, el desarrollo rural con enfoque territorial y de cohesión social y, por supuesto, la Teoría Económica Comprensiva con los factores que la componen.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron instrumentos de recolección de información como la observación participante, las notas de campo, las entrevistas y fuentes

secundarias; y para el análisis de los datos se implementó una estrategia de triangulación de información. Se acogió a la cooperativa Alagro como un caso a estudiar, cuyos resultados permanecerán ciertos solo en ese caso en específico, es decir, no son generalizables. Sin embargo, algunos de los hallazgos pueden nutrir desarrollos teóricos, metodológicos o instrumentales los cuales pueden ayudar a comprender las lógicas de otros casos.

La presente investigación está estructurada bajo cinco capítulos, los cuales se abordan así: en el capítulo uno de introducción se abordan asuntos como antecedentes, contexto de la asociatividad, el cooperativismo rural en Colombia y la subregión en la cual se desarrolla el estudio de caso; un breve paso el estado del conocimiento donde se evidencian otros estudios relacionados con el objeto de la investigación; para luego plantear el problema y los objetivos del estudio. Seguido en el capítulo dos, se encuentra el marco teórico de la investigación, donde se aborda el concepto de cooperativa, asociatividad rural, la Teoría Económica Comprensiva y sus factores económicos y el enfoque de desarrollo rural. En el capítulo tres se desarrolla el proceso metodológico de la investigación, detallando el trabajo realizado en campo con la Cooperativa Alagro, la recolección de información y la relación entre los actores de la organización. En el capítulo cuatro se realiza una compilación, análisis de la información y resultados, de acuerdo a las categorías ya planteadas y la identificación de nuevas; en este capítulo, se desarrolla la propuesta de una matriz de gestión como mecanismo de fortalecimiento de organizaciones cooperativas en el sector rural, con la cual se espera contribuir a la implementación de la Política Pública de Economía Solidaria del Departamento de Antioquia. Y finalmente, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones, hallazgos y

recomendaciones de la investigación, y posteriormente se plantea una línea de investigación a futuro, relacionada con el desarrollo y estudio de experiencias de redes de consumidores, como parte importante de los circuitos cortos de la comercialización y la construcción del desarrollo rural.

Finalmente, este estudio representó la posibilidad de adquirir conocimientos de investigación y afianzar convicciones de que el desarrollo rural, a través del modelo cooperativo es posible por su doble propósito tanto empresarial como social. Adicionalmente, desde este estudio se logró proponer una herramienta de diagnóstico, fortalecimiento y una caja de material disponible para dicha labor con las organizaciones de tipo cooperativo, lo cual será insumo y aporte al cumplimiento de las metas trazadas en la Política Pública de Economía Solidaria del Departamento de Antioquia.

### Antecedentes

Los antecedentes están conformados por dos momentos; el primero se refiere al contexto que rodea la investigación, se empezó con un breve recorrido histórico por el cooperativismo agropecuario en Colombia. Y en un segundo momento, se abordan aspectos de actualidad de fomento del cooperativismo rural, donde se describen el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - Planfes, los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS desde la mirada del modelo cooperativo y el Plan de Desarrollo Nacional; también allí se aborda la descripción del territorio donde se desarrolla la investigación, resaltando aspectos como la Política Pública de Economía Solidaria en Antioquia, la cual asigna

programas y proyectos al fomento y fortalecimiento cooperativo en las zonas rurales; y la delimitación del departamento y de la subregión del Oriente. Con relación al análisis y valoración de nuevo conocimiento del tema, este se presenta más adelante en ítem aparte que tiene como denominación: Estado actual del conocimiento.

### ***Historia del cooperativismo agropecuario en Colombia***

Se observa que el cooperativismo agropecuario en Colombia no ha tenido un crecimiento sostenido, debido en parte a que no es un subsector representado en los esquemas de integración regional, por lo cual ha contado con poco fortalecimiento organizacional; por otro lado, el largo periodo de conflicto y violencia que ha vivido el país, por más de 50 años, el cual se ha librado en las zonas rurales principalmente, ha hecho aún más difícil la conformación y sostenimiento de este tipo de organizaciones (ver Tabla 1).

*Tabla 1: Breve historia del cooperativismo agropecuario en Colombia*

12 cooperativas con actividad agropecuaria	Aumentó a 66 cooperativas	Disminuyó a 50 cooperativas	Aumento a 208 cooperativas	Disminuyó a 122 cooperativas	Aumento a 191 cooperativas
Década de los 30's	Década de los 40's - 50's	Década de los 60's	Década de los 70's - 80's	Década de los 90's	Década de los años 2000
Ley 134 del año 1931, primera ley cooperativa: El Estado estimula la asociatividad a través de la creación de cooperativas con mecanismos de crédito y de asistencia técnica	Acciones violentas, que tuvieron su escenario principal en los campos colombianos. Concentración de la propiedad. Migración a las ciudades.	integración del sector y de fortalecimiento organizacional, como estrategia de defensa a las políticas macroeconómicas del Estado. Desarrollo de líneas de	La Ley 79/88 reconoce el cooperativismo como un sector diferenciado. Prestación de servicios múltiples a la comunidad: comercialización, ahorro y crédito,	Constitución Colombiana: reconocimiento del cooperativismo en el desarrollo económico y social, internacionalización de la economía y modernización del Estado: apertura económica.	Subsector conformado por cooperativas dedicadas a la explotación agropecuaria de manera directa, procesos agroindustriales o la comercialización

12 cooperativas con actividad agropecuaria	Aumentó a 66 cooperativas	Disminuyó a 50 cooperativas	Aumento a 208 cooperativas	Disminuyó a 122 cooperativas	Aumento a 191 cooperativas
Década de los 30's	Década de los 40's - 50's	Década de los 60's	Década de los 70's - 80's	Década de los 90's	Década de los años 2000
para los asociados. Cooperativas de carácter múltiple respondiendo a necesidades de los asociados en producción, comercialización y consumo.	Poca intervención del Estado y centrada en una línea de supervisión intervencionista ejercida por la Superintendencia de Cooperativas de Colombia.	actividad especializadas: ahorro y crédito, el consumo, la producción y la comercialización agropecuaria.	insumos y consumo. Mejoramiento de los precios para el productor y el consumidor. Ingresos para los productores. Tendencia a la integración por sectores.	En las estadísticas se presenta una disminución actividad agropecuaria, en parte por la apertura económica y por la fusión en el tipo de actividad de cooperativas de comercialización.	de productos agrícolas.

Fuente: Elaboración de acuerdo con Zabala, H. (2016). Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia

### ***Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural – Planfes***

Colombia conserva el título del país con mayor número de desplazados del campo. Desde 2015 hasta 2018 (por cuatro años consecutivos), ha obtenido el primer lugar en el mundo en víctimas de desplazamiento<sup>1</sup> forzado en su interior; un fenómeno que a nivel global deja 41,3 millones de víctimas, tal como lo menciona el informe de *Tendencias globales - Desplazamiento forzado en 2018*, realizado por el alto comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Agencia de la ONU para los Refugiados-ACNUR, 2019). Un desplazamiento que ha aumentado los niveles de pobreza y comunidades que viven en cinturones de miseria. Es importante resaltar que el mayor impacto de esta situación se evidencia en las zonas rurales del

<sup>1</sup> Según la Ley 1448 de 2011, en su artículo 3, se consideran víctimas, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno.

país, en consecuencia, en el informe realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD describe las problemáticas del desarrollo rural en el país, de la siguiente manera:

El modelo de desarrollo rural actual no ha logrado desestimular la existencia de varios tipos de conflictos y disputas por la tierra, en la cual participan diversos actores, fundamentalmente inversionistas, terratenientes, narcotraficantes y grupos armados ilegales, generando entre otros efectos el despojo, el desplazamiento forzado y una mayor concentración de la propiedad. (PNUD, 2011, pág. 39)

Buscando minimizar el impacto del conflicto en los territorios y después de un periodo de negociación de cuatro años aproximadamente, para el año 2016 se firman los acuerdos de paz entre el Gobierno Nacional y la llamada guerrilla de las FARC- EP para la terminación del conflicto. Como consecuencia de ellos, se diseña desde la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - Planfes, el cual se contempla en un periodo de tiempo del año 2017 al 2032. Esta Unidad adscrita al Ministerio de Trabajo en Colombia es la responsable de materializar el punto 1 del acuerdo de paz, el cual se enfoca en la Reforma Rural Integral. En el Planfes se propuso el modelo de economía solidaria y la forma cooperativa como una alternativa a la solución de las principales problemáticas surgidas del conflicto y la ruralidad.

Entre sus principales estrategias, se incluye la promoción de las diferentes organizaciones de carácter asociativo y de economía solidaria, las cuales están conformadas por pequeños y medianos productores en los territorios priorizados, los cuales se caracterizan por

tener mayor impacto del conflicto armado. Por ello, de los 1103 municipios que posee Colombia, 617 fueron priorizados para ser beneficiados con la implementación de este plan, y se definieron como sujetos participantes a los pequeños y medianos productores y mujeres, víctimas del conflicto armado, ex combatientes de las FARC-EP, y grupos organizados a través de formas asociativas, como mecanismo para el mejorar sus condiciones de vida (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS, 2019).

El Planfes cuenta con tres estrategias principales para materializar sus objetivos, tales como:

I) la identidad y cultura solidaria, la cual busca estimular la economía solidaria y cooperativa como medio para canalizar recursos y servicios a la población rural. II) La autogestión para la generación de ingresos, enfocada al acompañamiento, apoyo técnico y financiero a las comunidades rurales en la creación y fortalecimiento de cooperativas, organizaciones solidarias en general, especialmente, aquellas vinculadas con la producción y el abastecimiento alimentario, en particular la producción orgánica y agroecológica, y las organizaciones de mujeres. III) Las sinergias interinstitucionales, estrategias que buscan el apoyo con medidas diferenciales a las organizaciones comunitarias y asociaciones para contribuir a la gestión de proyectos de infraestructura y equipamiento como vías, vivienda, salud, educación, agua y saneamiento básico, riego y drenaje (UAEOS, 2019, pág. 40).

En el Planfes se reconoce el sector de la economía solidaria como una alternativa para abordar las necesidades de los territorios y la construcción de paz, además, define claramente la necesidad de crear cooperativas de carácter agropecuario, con el objetivo de contribuir a la

sustitución de cultivos ilícitos, a la generación de ingresos, y al cierre de brechas entre lo urbano y lo rural; de esta manera, el Planfes busca desde su formulación aportar desarrollo rural. Este plan se diseñó con el firme propósito de ser incluido en los diferentes planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, así como en los presupuestos de las entidades gubernamentales. Sin embargo, la UAEOS, Unidad responsable del diseño del mismo, no es responsable de la ejecución en su totalidad, dado que no cuenta con el presupuesto suficiente para la puesta en marcha de este, por tanto, estas estrategias quedan a la voluntad de los diferentes gobernantes de ser o no incluidos en sus planes de desarrollo y por ende los presupuestos, lo cual pone en riesgo la ejecución del Planfes en el tiempo, quedándose corto en la incidencia y en la presencia de programas locales sostenibles que resuelvan las problemáticas del sector rural en Colombia.

### ***Influencia de las Cooperativas rurales en Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS***

Las cooperativas desde sus principios y sus quehaceres, históricamente vienen implementando acciones enfocadas al beneficio de la comunidad. A continuación, basadas en un estudio realizado por Silva y Bucheli (2019), en el cual, a partir del análisis de seis casos de cooperativas rurales en Colombia, recogen elementos sobre cómo estas aportan al cumplimiento de los ODS y al desarrollo rural. Además, este ejercicio se complementa con la experiencia y análisis de contenidos por parte de la investigadora.

Los ODS representan un lenguaje común y una perspectiva amplia para abordar la sostenibilidad planetaria, por lo que son el medio ideal para abordar los temas de sostenibilidad

y desarrollo desde los territorios. Por ello, en este análisis es importante retomar que la Organización de Naciones Unidas-ONU- en el año 2015, en su asamblea general, declaró la agenda 2030 para el desarrollo sostenible proponiendo 17 objetivos y 169 metas, que actualmente se conocen como los ODS; los cuales se perfilan como un marco conceptual integral para los países, empresas, organizaciones de la economía social y solidaria y demás grupos de interés. Para el caso de las cooperativas, es importante resaltar que ya se venían implementando varios de estos ODS, dado que este sector se presenta como una alternativa social y económica a nivel mundial (Silva y Bucheli, 2019).

Por su propia naturaleza, las cooperativas juegan un triple papel: como actores económicos crean oportunidades para empleos, medios de vida e ingresos; como organizaciones sociales construidas sobre un objetivo y un vínculo comunes que amplía la protección y la seguridad, y contribuye a igualdad y justicia social; y como asociaciones de individuos controladas democráticamente que juegan un papel constructivo en comunidades y naciones, en la sociedad y la política. Estos tres roles no pueden dissociarse uno del otro porque son inherentes a la naturaleza misma de las cooperativas. (International Labour Office, 2014, pág. 2)

A continuación, se muestran los ODS que se articulan al quehacer de las cooperativas, principalmente en su accionar en la ruralidad (ver Tabla 2). La cual también se complementa con ejemplos puntuales de diferentes cooperativas que operan en la subregión del Oriente Antioqueño.

Tabla 2: Aplicación de los ODS desde las cooperativas rurales.

ODS	Cómo se aplica desde las OESS
	<p>Las cooperativas se han caracterizado por implementar procesos productivos en el campo y a favor de los productores, lo que ha logrado generar ingresos para las familias, entre uno y dos salarios mínimos legales vigentes (Silva y Bucheli, 2019), lo cual permite mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los asociados a las organizaciones y su núcleo familiar.</p> <p>Además del acceso al ahorro y el crédito para el empoderamiento económico de sectores que en muchos casos no atiende el sistema financiero tradicional (Cooperativa Confiar, 2019, pág.72).</p> <p>En busca del beneficio de sus miembros y comunidad donde actúa, la Cooperativa Coogranada ha promovido los créditos para fines productivos, aportando de esta manera al desarrollo económico y social (Cooperativa Coogranada, 2019, pág.45)</p>
	<p>Las cooperativas generan trabajo por medio de la agricultura familiar, “donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones son hechas por individuos con lazos de familia, o cercanos, la mayor parte del trabajo es aportado por sus miembros, la propiedad de los medios de producción pertenece a la familia y es en su interior que se realiza la trasmisión” (Silva y Bucheli, 2019, pág. 8) de conocimiento traducido en prácticas y experiencias. Por otro lado, con la promoción de la seguridad alimentaria de las familias que hacen parte de las organizaciones.</p> <p>También el acceso al crédito a los pequeños agricultores; alianzas entre cooperativas, asociaciones y ONG para el fortalecimiento de la agricultura; y atención en municipios del área de influencia donde el primer renglón de su economía es la producción de productos agrícolas (Cooperativa Confiar, 2019, pág.73).</p>
	<p>Procesos educativos de las escuelas y colegios de la localidad con el fin de formar a los jóvenes en cooperativismo y prácticas agrícolas sostenibles, lo cual genera que los jóvenes valoren la importancia del agro para que en un futuro generen capital social en beneficio de la región (Silva y Bucheli, 2019).</p> <p>“Créditos educativos para financiación de educación superior con tasas especial y presupuesto para becas de educación superior” (Cooperativa Confiar, 2019, pág. 74).</p> <p>Formación integral de los asociados en cooperativismo, solidaridad, finanzas personales, alianzas con instituciones para llevar cursos de educación para el trabajo y desarrollo humano, generando niveles de compromiso y competitividad para afrontar los mercados (Silva y Bucheli, 2019).</p> <p>Programas de educación y capacitación dirigidos a asociados, directivos y empleados, a partir de la implementación del Proyecto Educativo Socioempresarial - PESEM (Cooperativa Coogranada, 2019, pág.43)</p> <p>Dotación y mejoramiento de aulas y espacios educativos son prácticas muy comunes de las Cooperativas en Colombia, como parte de sus proyectos de inversión de excedentes y como parte de los fondos de educación, lo cual se evidencia en el informe de gestión de la Cooperativa Creafam (2019), por ejemplo, en los Municipios de la subregión del Oriente de Antioquia (pág. 84).</p>

ODS	Cómo se aplica desde las OEES
	<p>Participación en los diferentes órganos de administración y control o simplemente ser asociadas, es decir que son organizaciones participativas, democráticas, autogestionarias y autónomas, como lo define Razeto (1993). Lo cual promueve el fortalecimiento de las aptitudes de liderazgo de las mujeres con su participación en la gestión y gobernanza de las organizaciones.</p> <p>Las cooperativas promueven la organización de las mujeres que desempeñan un trabajo por cuenta propia para proteger sus entornos de trabajo.</p> <p>Y el despliegue de programas para el fortalecimiento de género (Cooperativa Confiar, 2019, pág. 74).</p>
	<p>Promoción del desarrollo de actividades productivas, creación de puestos de trabajo decente y emprendimiento. Esto se da por medio de los procesos educativos agrícolas que de una u otra forma pueden generar capacidades para el trabajo en un futuro.</p> <p>Solo por tener en cuenta las cifras, según la Confederación Colombiana de Cooperativas (Confecoop):</p> <p>el sector de la economía solidaria tiene 7,4 millones de asociados, el 82% de los cuales, es decir 6,1 millones, hace parte de una cooperativa; 14,7 %, equivalente a 1,07 millones de personas, está vinculado con fondos de empleados, y 3,5%, 262.000 personas, está asociado a mutuales. En otras palabras, casi el 17% de la población del país y el 36% de la población ocupada están vinculadas directamente al sector solidario. (como se citó en Ministerio del Trabajo-Mintrabajo, 2017, párr. 9-10).</p> <p>Desde la Cooperativa Creafam se promueve el emprendimiento para la innovación, el apoyo y vinculación a proyectos productivos con especial énfasis en los jóvenes (Cooperativa Creafam, 2019, pág. 71)</p>
	<p>Consumo y compra entre organizaciones cooperativas, como forma de retorno de la riqueza y generación de excedente en el sector, consumo local conectado con la producción, generando más acceso por parte de la población; además de la promoción del prosumo, donde se consume lo que se produce en la localidad. Como indica Toffer (1980) el prosumo consiste en “todo aquel bien, servicio, actividad o experiencia producida y consumida por un mismo agente, individuo o colectivo, para beneficio propio o de otro(s), sin que este busque necesariamente una compensación monetaria al interior del mercado” (pp. 171 – 176). Además, las cooperativas promueven la implementación de buenas prácticas agrícolas en el campo, logrando una alimentación más sana para los consumidores.</p> <p>Alianzas con otras cooperativas para la compra de productos y servicios en escala y la promoción de proveedores locales (Cooperativa Coogranada, 2019, pág. 44).</p> <p>Adicionalmente, las alianzas para la educación ambiental y de cambio climático, a través de organizaciones de recicladores y de organizaciones que buscan lograr un cambio de conductas y la creación de un respeto al medio natural y sociocultural, para la armonía entre los factores hombre, ambiente y desarrollo (Cooperativa Confiar, 2019, pág. 77).</p>



Alianzas para lograr los objetivos estratégicos de las cooperativas, relacionamiento con actores de los territorios donde actúan con el sector público y privado, potenciando su accionar.

Integración, fomento y representación en organismos de segundo nivel (Informe de gestión Cooperativa Confiar, 2019, pág.79).

Además, estas organizaciones cooperativas requieren también de la incidencia de en las políticas públicas, formación de ciudadanías, de la coordinación y articulación entre los niveles de gobernanza y acciones locales, como también de acuerdos entre actores sociales y alianzas para alcanzarlos.

Fuente: Elaboración basada en Silva y Bucheli (2019). Aportes de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria-OESS- a los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS. Un estudio de 6 organizaciones rurales en Colombia [Conferencia Internacional de UNTFSSE]. Y en los informes de gestión del año 2019 de las Cooperativas Confiar, Coogranada y Creafam.

De acuerdo a lo anterior, el modelo cooperativo se presenta como una alternativa social y económica, pues ésta se materializa, como dice Razeto (1993), en

Satisfacer necesidades y enfrentar los problemas sociales de sus integrantes a través de una acción directa... son iniciativas que implican relaciones y valores solidarios, en el sentido en que las personas establecen lazos de cooperación en el trabajo y responsabilidad solidaria” (Capítulo 2, Economía popular y solidaridad, párr 4).

Finalmente, antes del diseño de los ODS, las cooperativas por sus características filosóficas y sus principios, ya venían contribuyendo al desarrollo, dado que los objetivos en este tipo de organizaciones, dependen en gran medida de lograr fidelidad y mejores beneficios para el mayor número de personas y de sus comunidades, y no en la acumulación del capital, ni la obtención de utilidades. Por ello, al evaluar el accionar de las cooperativas a los ojos de los ODS, se encuentra un resultado positivo y alineado con estos.

***Plan Nacional de Desarrollo: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” 2018 – 2022***

Es importante resaltar que, el siguiente análisis rescata y combina los elementos incluidos en el plan de desarrollo dirigidos a los temas de interés en este estudio como lo son cooperativismo, asociatividad y ruralidad.

El plan nacional de desarrollo en su objetivo 2, busca promover la garantía de los derechos de los trabajadores a nivel individual y colectivo, estableciendo acciones para fomentar, fortalecer y proteger las organizaciones de economía solidaria, entre ellas las cooperativas. Se deberá entonces realizar ajustes a la normatividad que regula las cooperativas para promover la participación de las organizaciones de este tipo en distintas actividades económicas y en la contratación pública (DNP, 2019), además de la revisión de la normatividad, los trámites y los costos para la constitución o creación de las cooperativas y las asociaciones de productores.

En su objetivo 5, busca la inclusión productiva y la generación de ingresos de la población vulnerable, a través emprendimientos de carácter asociativos y la formalización empresarial. Esto se pretende materializar a partir de la meta del cuatrienio (2018 – 2022) de 1.600 emprendimientos asociativos dinamizados (DNP, 2019).

Es importante reflexionar sobre el enfoque de estos planes tanto del Planfes como el Nacional, los cuales siguen manejando el concepto de modernización sin distribución, dado que, en su formulación, hace un especial énfasis en el crecimiento y la cobertura como por ejemplo el número de organizaciones creadas, antes que, en el desarrollo, es decir el fortalecimiento de la organización. Esta concepción ha dejado intacta la estructura de tenencia

de la tierra, y no la concibe como un problema por resolver, siendo este parte del origen de los conflictos fundamentales que atañen a la ruralidad colombiana; tampoco se evidencian estrategias enfocadas a avanzar en el desarrollo humano y el empoderamiento de las comunidades.

Desde el gobierno Nacional se han gestado planes que ven en el sector cooperativo soluciones empresariales alternativas, y estrategias de desarrollo rural pensadas para lo comunitario, el empoderamiento y la autogestión de los grupos organizados, sin embargo, estas políticas públicas no trascienden a la ejecución en los territorios, puesto que no conversan con realidades y problemáticas rurales como las relacionadas con la exclusión social, económica, ambiental, y el ordenamiento territorial; además, la poca intervención institucional y la desarticulación entre actores en el territorio, como el gobierno nacional, departamental, municipal, ONG, academia, organizaciones sociales y cooperación al desarrollo, dispersan los esfuerzos para alcanzar el desarrollo local.

### ***Departamento de Antioquia y Subregión del Oriente***

#### ***Política Pública de Economía Solidaria en el departamento de Antioquia***

Si bien, en párrafos anteriores se abordó el Planfes, el cual se convierte en una política pública nacional para promover y fortalecer la economía solidaria, es importante mencionar y dedicar unas líneas al orden regional y territorial: departamento de Antioquia.

El Departamento de Antioquia, es el único departamento de los 32 que existen en el país con política pública de economía social y solidaria formulada e incluso en proceso de implementación, esta resulta de la promulgación de la Ordenanza 68 del 13 de diciembre de 2017, expedida por la Asamblea Departamental de Antioquia; y con el Decreto reglamentario 0842 de 2018 se crea el Consejo para la Promoción y Desarrollo de la Economía Solidaria en Antioquia – COPRODES (Gobernación de Antioquia, 2018), el cual está conformado por representantes y líderes de nueve gremios de entidades de la economía social y solidaria, entre ellos el gremio cooperativo, enfocados en la promoción y fortalecimiento del sector.

El objetivo fundamental de la política es visibilizar, fomentar y fortalecer las organizaciones y empresas encaminadas al trabajo de la economía solidaria y cooperativa, como actores esenciales en la construcción del desarrollo sustentable y sostenible, promotores del bien común y el cuidado de vida de las comunidades, así como el impulso del sistema de la asociatividad.

La puesta en marcha de la política pública, se viene realizando a partir de un plan quinquenal que recoge la plataforma estratégica y el componente programático para materializarlo en acciones en los próximos cinco años. A continuación, se observa como en el objetivo cinco, se encuentra una estrecha relación con el presente trabajo de investigación: “Promover la creación y fortalecimiento de entidades o empresas asociativas sin ánimo de lucro con énfasis en lo agrario y en la transformación agroindustrial”. (Asamblea departamental de Antioquia, 2017, pp. 5-6)

Este objetivo comprende dos proyectos que le apuntan a fortalecer la asociatividad rural a partir de la figura cooperativa como camino para alcanzar el desarrollo rural. El primer proyecto parte de identificar necesidades de creación y/o fortalecimiento de organizaciones, luego se estructuran procesos de acompañamiento integral en diferentes dimensiones, tanto desde lo económico, lo social, lo política, lo cultural y lo ambiental, logrando fortalecer sus capacidades y su tejido organizativo para la comercialización y la gestión de recursos (Asamblea de Antioquia, como se citó en Confecoop Antioquia, s.f.). Por ello, como parte de los objetivos específicos definidos en la presente investigación, se propone el diseño de una matriz de gestión, como instrumento para el diagnóstico, formulación y puesta en marcha de un plan de fortalecimiento integral para este tipo de organizaciones. Este objetivo materializa a través de la Comisión de Creación y Fortalecimiento del Consejo para la Promoción y Desarrollo de la Economía Solidaria en Antioquia – COPRODES, del cual, es miembro la investigadora.

El segundo proyecto, parte de identificar experiencias de asociatividad ya existentes y la articulación entre estas, buscando la creación de redes y circuitos económicos solidarios para el fomento de las economías de escala en las subregiones del Departamento de Antioquia; impactando de esta manera los procesos productivos, desde el cultivo, la transformación y la comercialización colectiva. Lo anterior como mecanismo para el aumento de ingresos y generación de excedentes de las organizaciones y sus productores asociados (Asamblea de Antioquia, como se citó en Confecoop Antioquia, s.f.).

Lo relevante de esta política pública es que ha logrado influir en el quehacer de las instituciones de apoyo del sector de la economía social y solidaria en el Departamento,

mediante la incidencia en sus planes de acción, en la identificación y reconocimiento de actores y realización de acciones compartidas en cada una de las subregiones del territorio, garantizando de esta manera el respeto por las particularidades culturales, las vocaciones económicas, geográficas, de la organizaciones, y su contexto particular.

### *Descripción del territorio*

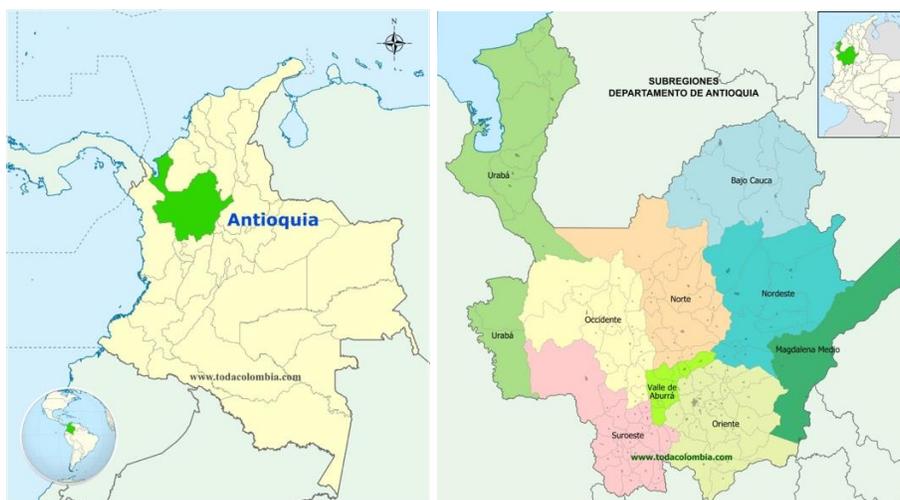
En vista de que Colombia es un país tan diverso, al igual que el departamento de Antioquia, y con el ánimo de ubicar al lector en el contexto en el que se desenvuelve el estudio de caso, a continuación, se realiza una breve descripción del Departamento y del Oriente antioqueño, subregión en la cual se desarrolló la investigación.

Antioquia es el sexto departamento más extenso y el segundo más poblado del país, después de Bogotá D.C. Su ordenamiento territorial comprende nueve subregiones, las cuales están conformadas por 125 municipios. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (s.f.), para el 2015 estaba habitado por 6.613.118 personas y el 58,5 % de estas se localizan en su zona central, el Valle de Aburrá, y el 37,9 % en su capital: Medellín.

Antioquia posee la segunda economía con más peso en el producto interno bruto (PIB) de Colombia, representando el 14 % del PIB nacional y, en los últimos 10 años, registró un crecimiento económico destacado, con una tasa del 4 % promedio anual; en cuanto a la tasa de desempleo en el año 2017 estuvo en el 9,4 %, ubicándose Antioquia en el tercer puesto (debajo del Departamento Valle del Cauca y la ciudad de Bogotá). Es importante resaltar que un poco más de la mitad de su valor agregado se debe a actividades como los servicios financieros, empresariales e inmobiliarios, comercio, restaurantes y hoteles, e industria manufacturera.

Estas actividades se realizan en un alto porcentaje en el área metropolitana (Subregión del Valle de Aburrá) y Medellín; mientras que, en las demás subregiones del departamento, “el comercio, las actividades relacionadas con turismo, las agropecuarias, mineras y de generación de energía cobran mayor relevancia” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019, pág. 3).

*Figura 1: División política de Colombia y localización del Departamento de Antioquia en el país*



*El primer mapa de izquierda a derecha se observa la división política de Colombia con sus 32 departamentos, resaltado en verde el Departamento de Antioquia. El segundo mapa corresponde al Departamento de Antioquia y su división en las 9 subregiones. Fuente: recuperado de Toda Colombia, (7 de octubre de 2021). <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/antioquia/subregiones.html>*

La subregión del Oriente se encuentra conformada por 23 municipios (ver Figura 2), cuenta con una extensión territorial de  $7021 \text{ km}^2$  (el equivalente al 11 % del territorio departamental); la variedad de climas le confiere un importante valor en lo concerniente a la riqueza y diversidad de recursos, en los cuales se reconoce un gran potencial para el desarrollo del departamento y el país. Sin embargo, este potencial de recursos llevó al desarrollo de megaproyectos (hidroeléctricos y troncales) que sumado a la presencia de actores armados, provocaron una situación de desplazamiento forzado y violencia en la época de los años 80's y

90's del siglo XX, lo cual incentivó a una posterior intervención de instituciones en la subregión, quienes fomentaron entre otros asuntos, la organización social, la asociatividad, el desarrollo empresarial y llevo la presencia de las cooperativas con actividad financiera; esto hace parte del contexto que originó y rodea a la Cooperativa Alagro (Zabala, 2016).

Esta intervención institucional ha permitido que la subregión desarrolle altas dinámicas organizativas del movimiento social, dado que se han generado procesos estratégicos regionales en diferentes periodos. Además, su identidad regional, por una parte, ha permitido generar horizontes compartidos y, por otra, que se cuente con una importante experiencia organizativa, capacidades, gestión y articulación.

Por lo anterior, el Oriente de Antioquia, el Departamento de Norte de Santander (con 15 municipios) y el Macizo Colombiano-Alto Patía (Nariño y Cauca, con 24 municipios), fueron las regiones priorizadas por la Comisión Europea para Colombia para la implementación de los Laboratorios de Paz como acompañamiento y fomento de los procesos sociales de participación, organización y fortalecimiento institucional varios territorios afectados por el conflicto en el país; además estas tres regiones coincidían con altos índices de violencia y/o pobreza, al mismo tiempo que eran zonas que contaban con procesos destacados de participación ciudadana y organización social alrededor de la construcción de la paz. Para el caso particular del Oriente de Antioquia, los dos Laboratorios de Paz implementados entre los años 2003 al 2009 y del 2010 al 2012, generaron transformaciones políticas, culturales, sociales y económicas, con una visión de construcción colectiva, lo cual incentivó el surgimiento de organizaciones sociales y la asociatividad en la región como mecanismos para eliminar las causas del conflicto y propiciar un desarrollo social y económico sostenible. Dentro de los

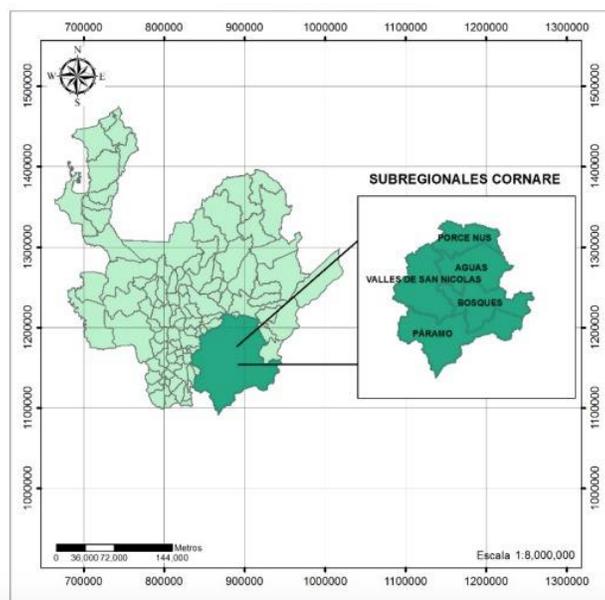
objetivos de los Laboratorios de Paz se promovió la defensa de los derechos humanos, zonas de convivencia pacífica, apoyo a actores promotores de la paz, y el impulso del desarrollo económico y social (Chica, 2004).

Actualmente, esta subregión ha trascendido a ser un escenario de iniciativa y articulación entre instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales y gremios, en su mayoría con sentido social; esto gracias a las capacidades que sus actores han adquirido para gestionar y ejecutar recursos de cooperación de diferentes fuentes de financiación, y para formular e implementar políticas públicas articuladas con las instituciones públicas locales. Sin embargo, aún persisten debilidades en la subregión que tocan estrechamente con el desarrollo rural, tales como la desatención técnico - productiva y de mercados en el sistema rural tradicional, el bajo encadenamiento de los circuitos económicos locales entre proveedores y consumidores regionales, la alta intermediación comercial entre la producción de alimentos de los campesinos que se traduce en bajos ingresos y estimula la emigración a las zonas urbanas y grandes ciudades, los acelerados cambios en los usos del suelo desplazando las actividades tradicionales agropecuarias a actividades turísticas y recreativas. Estos asuntos son los que se buscan resolver con la autogestión y la asociatividad desde la organización cooperativa.

No se puede pasar por alto una reflexión sobre la tenencia de la tierra en esta subregión y que caracteriza en general a Colombia, donde se destaca en un gran número, los pequeños minifundistas, pero en extensión predomina el gran terrateniente, donde “el 92 % tiene un área inferior a las 20 hectáreas; aquí están incluidos los microfundios (hasta tres hectáreas), los minifundios (de tres a 10 hectáreas) y la pequeña propiedad (entre 10 y 20 hectáreas)” (Cámara de Comercio, 2019, pág. 25); a su vez, por número menor de propietarios se encuentra mayor

porcentaje de concentración de la tenencia de la tierra. Lo cual se convierte en una motivación para asociarse con otros, puesto que la producción de manera individual con pequeños volúmenes no permite la conexión a circuitos de comercialización.

Figura 2: División Subregional del Departamento de Antioquia y la Subregión del Oriente.



Fuente: Recuperado de Cornare.gov. (7 de octubre de 2021). Análisis socioeconómico del Oriente Antioqueño. <https://www.cornare.gov.co/Plan-crecimiento-verde/Anexo1.Analisis-Socioeconomico-Oriente-Antioqueno.pdf>

Por otro lado, es importante abordar el contexto de la organización cooperativa en el departamento. Para el 2019, el departamento contaba con 2.095 organizaciones de economía solidaria, esta composición se detalla en asociaciones mutuales con una representación de 157 entidades, en fondos de empleados con 300 entidades, en instituciones auxiliares del cooperativismo con 3 entidades, en federaciones, en confederaciones y precooperativas con 125, cooperativas con 1.509 y en empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas con 1 (UAEOS, 2019). Y acuerdo con el reporte de la Superintendencia de Economía Solidaria, ente regulador del sector en Colombia, para este mismo año, del grupo de

cooperativas reportadas (1.509) tan solo 35 se enfocan a actividades agropecuarias, orientadas a actividades de producción, distribución y consumo (Supersolidaria, 2021).

Aunque estas cifras manifiestan un alto nivel de registros de organizaciones cooperativas en el departamento, al observarse la ruralidad concreta “se evidencia el bajo nivel de asociatividad en las zonas rurales, y la baja sostenibilidad de las organizaciones que se crean, sobre todo para compartir los procesos de producción, distribución y consumo dentro del sector agropecuario” (Zabala, 2016. pág. 92).

#### Justificación

#### **Importancia**

El presente trabajo permitirá, adquirir capacidades, habilidades y conocimientos para investigar; además de afianzar convicciones que, desde la experiencia laboral de diecisiete años de la investigadora, se vienen tejiendo; como lo son las apuestas por el desarrollo rural, a través del fortalecimiento de la asociatividad bajo el modelo de la organización cooperativa. Ahondar en teorías y enfoques de desarrollo, permitirá contrastar la práctica con el soporte teórico y como resultado, se pretende presentar el análisis de un estudio de caso referente en subregión, y el desarrollo y diseño de un paso a paso que dará ruta y orientará el fortalecimiento organizativo, afianzando el doble propósito del modelo cooperativo: empresarial y social. Se espera, además, que pueda ser un insumo para el despliegue de la Política Pública de Economía Solidaria en el Departamento de Antioquia, dado que este desarrollo suma a los objetivos y proyectos trazados en esta Política.

## **Pertinencia**

Como se evidencia en el informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD (2011), el modelo de desarrollo implementado en Colombia ofrece pocas alternativas productivas y económicas para los pobladores rurales, con lo cual se han creado condiciones que facilitan el ingreso a actividades ilícitas y los encamina hacia los bordes de la frontera agrícola. Adicionalmente, la población rural es sometida a las prácticas de despojo de tierras, abandono de sus bienes, desplazamiento forzado y violación de derechos; de esta manera la población rural no ha logrado desarrollar a cabalidad sus capacidades y potencialidades, aumentando de esta manera su vulnerabilidad e impidiendo avanzar en su desarrollo rural (pág. 34).

El modelo de desarrollo rural en Colombia es profundamente desigual. Los beneficios de la modernización del sector han favorecido a los grandes productores en detrimento de los pequeños y de las comunidades rurales. La posibilidad de obtener ganancias en productividad, a partir de la incorporación de innovaciones tecnológicas, permitió mejorar los procesos de acumulación de capital de los empresarios agrícolas, pero tales avances no se reflejaron en una mejora en la calidad de vida de los hogares rurales (PNUD, 2011, pág. 34).

La política pública tradicionalmente se ha orientado a la entrega de subsidios, la concentración de la oferta pública de crédito, financiamiento y la asistencia técnica en los grandes productores; y paradójicamente a la disminución de la intervención en los pequeños y medianos productores, donde además, otros bienes y servicios públicos esenciales como educación, salud y saneamiento básico no han tenido el suficiente cubrimiento en la población,

agrandando así las asimetrías entre municipios rurales y no rurales, y la vulnerabilidad de la población (PNUD, 2011, pág. 34).

Lo anterior, produjo una concentración de los recursos públicos y de los excedentes generados por el sector, promoviendo mayor inequidad en la ruralidad, y disminuyendo la posibilidad de que la población se articulara al crecimiento y participara de los beneficios del desarrollo. Por ello, el pequeño y mediano productor se ve limitado en las posibilidades de desarrollo individual para el bienestar propio y el de sus familias, debido a las restricciones que se presentan en el conocimiento empresarial y sus capacidades de gestión, el limitado acceso a la tecnología y créditos, los altos costos logísticos y de insumos, y los bajos volúmenes de su producción. Allí es donde la asociatividad y el modelo cooperativo se convierten en una alternativa para resolver necesidades comunes relacionadas con la producción, la comercialización y la prestación de servicios sociales, aspectos fundamentales para alcanzar niveles de desarrollo para las familias productoras en su entorno rural.

Por lo anterior, se ve la necesidad de identificar cual es el papel que juega la figura cooperativa y el grado de cohesión de la comunidad para la toma de decisiones que lleven a procesos de mejoramiento de su calidad de vida y de éxito, o de fracaso, o un proceso de deterioro. De acuerdo a esto se evidencia la necesidad de proponer una ruta para llevar a cabo el fortalecimiento de organizaciones cooperativas en la ruralidad.

En la investigación se observa cómo la organización cooperativa desde la autogestión como principio, busca llevar a cabo procesos locales de asociatividad rural, de tal manera que la organización productiva gane economías de escala tanto para la comercialización como para la

proveeduría de insumos, servicios técnicos, entre otros; y responda, además, a necesidades sociales que mejoran la calidad de vida de su base social.

De esta manera, el proceso de desarrollo rural visto desde el análisis del caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, conformada por pequeños y medianos productores agropecuarios de la subregión del Oriente Antioqueño, los cuales se han hecho cargo de la autogestión de su organización, potencializando las capacidades de cada asociado para contribuir con la construcción del desarrollo individual, colectivo y del entorno local donde la organización tiene su radio de acción. Todo esto contribuye al desarrollo del conocimiento, la práctica y la economía rural, dado que se convierte en un referente para la política pública, para las instituciones de apoyo y para las organizaciones en la ruralidad.

### **Originalidad**

Como ya se dijo, en el desarrollo de la investigación se realizó un análisis de la Cooperativa Alagro a la luz de los seis factores económicos contenidos en la Teoría Económica Comprensiva, a saber: Factor Trabajo, Factor Gestión, Factor Medios Materiales, Factor Tecnología, Factor Financiamiento y Factor Comunidad, esta teoría se fundamenta en la propuesta de la Economía Solidaria, que cobija a la organización y empresa cooperativa, que también concibe en su pensamiento económico a las organizaciones a partir de la autogestión (Razeto, 1994).

Para la Teoría Económica Comprensiva, en las organizaciones solidarias y cooperativas, el factor comunidad es el factor organizador de los demás, puesto que, parte del principio de que una equitativa distribución de los beneficios, favorece la motivación y aumenta el esfuerzo

que cada uno hace al cumplimiento del objetivo común de la organización; aumentando de esta manera los niveles productivos y haciéndola más rentable. (Razeto, 1994, pág. 50). Si bien, esta teoría le da especial relevancia al Factor Comunidad como factor organizador de los demás, no desconoce la importancia y pertinencia de los otros factores, dado que en su conjunto todos contemplan y analizan de manera integral a la organización, por ello en el diagnóstico de la Cooperativa Alagro se analizan todos los factores de manera integral.

Aunque, diferentes investigadores han realizado análisis de organizaciones de economía solidaria entre ellas, las cooperativas, bajo esta teoría, en este ejercicio además, de realizar el análisis de la Cooperativa Alagro, al diagnosticar el estado actual desde cada factor, se investigó el aporte que las instituciones de apoyo hacen al proceso de consolidación de la misma; de acuerdo a esto, se plantea una ruta de gestión para las organizaciones cooperativas, siendo esta una propuesta para el fortalecimiento y fomento de la asociatividad rural, que incida de esta manera en el desarrollo de los territorios.

### *Planteamiento del problema*

Estudios realizados sobre las problemáticas del desarrollo rural para los pequeños y medianos productores agrarios en América Latina, contemplados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) plantean que:

A nivel de la agricultura familiar y de los pequeños y medianos productores, persisten limitantes relacionadas con el acceso a insumos, crédito, tecnologías y conocimiento, así como en competencias y capacidades de gestión empresarial. Estas limitaciones afectan

las capacidades para vincularse con los mercados y poder agregar valor a los productos; además, la agricultura en menor escala limita también la posibilidad de cumplir con los requisitos de los mercados en términos de cantidades, calidad y entrega continua y oportuna de los productos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017, pág. 4).

Estas debilidades individuales refuerzan la frágil posición en el mercado, tanto para el abastecimiento como para la venta de productos y servicios, dado que la comercialización en bajas cantidades representa altos costos logísticos y para un aliado comercial no es representativo pequeñas cantidades, ni la poca permanencia de un producto; todo esto se convierte en parte de las limitaciones para alcanzar el desarrollo en los territorios. Si bien la asociatividad ha sido una política y consigna impulsada por el Estado Colombiano (como se evidencio en los antecedentes) y por instituciones de apoyo en la ruralidad, han sido “numerosos los esfuerzos por promover la empresarización y la asociatividad campesina, pero en muchos casos no han llegado a feliz término, y la mayor parte de las organizaciones promovidas han terminado fracasando” (Parrada, 2018, pág. 37), en parte, porque estos esfuerzos se han centrado en el aumento de ingresos de los productores únicamente, a través de la tecnificación o peor aún, se han convertido en el medio para recibir beneficios de las instituciones del Estado. Si bien, el fomento de la asociatividad rural está presente en todas las políticas públicas dirigidas al desarrollo rural, con un especial énfasis en lo productivo, se ha dejado por fuera el elemento social y comunitario equiparado al empresarial. También como mecanismo de fomento, se ha propuesto en el discurso normativo colombiano, obligar a que

las compras públicas que deben realizar las instituciones estatales, sean realizadas a las organizaciones de productores locales y; aún así no se ha logrado materializar en la práctica, atribuido a la falta de estructura empresarial de las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, la experiencia de la Cooperativa Alagro se convierte en un referente frente al universo de las organizaciones de tipo asociativo, dado que, la integración y el compromiso solidario de sus miembros ha logrado resolver asuntos de vulnerabilidad y de necesidades comunes, convirtiéndose en una organización con un rol potencial como agente de cambio y de desarrollo rural, por su accionar en la economía local y en la organización social donde actúa.

La Cooperativa Alagro se crea a partir de un ejercicio gremial durante el año 2017, gracias a la unión de cuatro asociaciones de productores principalmente del sector lácteo, ellas son: ASOGRAN del municipio de Granada, ASPROLER del Municipio de Rionegro, PROLESAN del Municipio de San Vicente Ferrer y ASOENEA del Municipio de Guarne; donde, sumado al acompañamiento institucional, vieron la importancia de potenciar su actividad productiva con la transformación y comercialización de productos. A partir de la integración, participación e incidencia esta alianza busco fortalecer el sector agropecuario en la región, asumiendo la solución de sus problemas a partir del reconociendo de su propia fragilidad individual, y la defensa del sector. Sin embargo, después de este proceso de conformación, acomodación de diferentes culturas y liderazgos organizacionales, posteriormente se da la deserción de la base social proveniente de tres de las organizaciones fundadoras (ASOGRAN, PROLESAN y ASOENEA),

siendo la antigua asociación ASPROLER, con su base social y directivos quienes lideraron y dieron continuidad al proyecto cooperativo de ALAGRO.

Las circunstancias anteriores han llevado a que la cooperativa Alagro se haya convertido en el modelo que recoge la suma de la experiencia organizativa, la experiencia participativa y asociativa de los líderes de la organización, la identificación de las necesidades sentidas por la base social, y el acompañamiento de actores externos para su fortalecimiento organizacional, convirtiendo su proceso asociativo en un aprendizaje colectivo.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación busca analizar las relaciones que establecieron entre sí los asociados fundadores, productores, directivos de la Cooperativa con su entorno, dado que, las relaciones, el ejercicio de autogestión y la toma de decisiones se configuran como elementos fundamentales en estas organizaciones para resolver problemas que limitan el desarrollo rural, desde la prestación de beneficios sociales y empresariales en los territorios.

Por tanto, es motivo de esta investigación identificar y analizar los aspectos que han permitido que la Cooperativa Alagro permanezca y sea reconocida en la subregión. Para ello, se aplicó el método definido en la Teoría Económica Comprensiva desarrollada por Razeto (1994), la cual, está diseñada específicamente para comprender de manera integral las organizaciones de la economía solidaria, entre ellas las cooperativas, las cuales son unidades económicas que fundamentan su existencia en lo social y empresarial.

Según esto, es importante detenerse y plantear las siguientes preguntas, las cuales se propone resolver en esta investigación: ¿Cuál es la contribución que hace el modelo

cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro? Y, ¿Cuáles son los factores que han llevado a que la Cooperativa Multiactiva Alagro se convierta en una experiencia reconocida en la región por su modelo social y empresarial? Finalmente, a partir de este estudio de caso se intentará responder a la pregunta ¿Cuál es el impacto del Factor Comunidad a la luz de la Teoría Económica Comprensiva en el estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO?

### Estado actual del conocimiento

En América Latina se pueden encontrar variedad de estudios relacionados con el aporte del cooperativismo y organizaciones de la economía solidaria al desarrollo rural, a continuación, se retoman aquellos autores que se enfocan en identificar factores de éxito de diferentes experiencias en la región.

En los casos estudiados de Argentina, México y Colombia se identifican factores recurrentes de éxito en las cooperativas rurales, y la manera en que estas aportan al desarrollo de sus comunidades. Las cooperativas agrícolas jugaron un papel fundamental en la activación de los territorios rurales, enlazando el papel de promotor de la producción sectorial, de dinamizador de las áreas rurales, y la gestión y vinculación con el territorio y la comunidad. Esto se evidencia en “la gestión participativa, la toma de decisiones mediante mecanismos de consenso” (Chaves y Schediwy, 2004 como se citó en Sili, Sanguinetti, y Meiller, 2014, pág. 157), los beneficios para los asociados, y los excedentes económicos, los cuales, son reinvertidos en

la base social y en el territorio donde estas tienen presencia (Sili, Sanguinetti, y Meiller, 2014, pág. 157).

Por otro lado, para Sabatés (2002) y Lattuada (2019) los factores de éxito en las cooperativas se enfocan en el desempeño del papel dual de la organización, ya que facilitan la producción y las relaciones sociales que hacen posible la participación de las comunidades. Sili, Sanguinetti, & Meiller resaltan la importancia del aporte de las cooperativas en la producción debido al acceso, a la asistencia técnica, y a “la capacitación permanente de los asociados; que brindan un marco ideal para aumentar la productividad, mejorar la competitividad del sector agropecuario, y también generar mayor valor agregado mediante la integración de cadenas productivas” (2014, pág. 157). Mientras que Sabatés (2002) profundiza en las relaciones sociales de los asociados de la cooperativa, puesto que la visión compartida se construye a partir la diversidad de su base social (estratos sociales, nivel académico, nivel productivo); y la consolidación de proyectos que den respuestas a las necesidades priorizadas por los miembros de la misma.

Cotte y Zambrano (2013) refuerzan esta posición, señalando que el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la búsqueda de procesos de construcción colectiva, el consenso en la toma de decisiones y la generación y distribución de beneficios son elementos fundamentales para el sostenimiento de una organización cooperativa. Aquí aparece un elemento adicional al productivo y las relaciones sociales; la gestión, expresado en la toma de decisiones que se atribuyen a logros tanto de la base social como a los directivos de las organizaciones. La gestión también se expresa, como lo indica Sili, Sanguinetti, y Meiller (2014) en la prestación de servicios a bajos costos, la generación de ingresos más diversificados, la articulación de los

productores con fuentes de financiamiento que ellos individualmente no podrían alcanzar, y la canalización de la comercialización.

Indudablemente en todos los casos, los autores identifican que la capacitación que otorgan las cooperativas en diferentes dimensiones (técnica, social, administrativa, cooperativa, entre otras) a sus miembros se convierte en un elemento esencial en el proceso de innovación, debido a la transferencia de conocimiento permanente; generado capacidades individuales, grupales y el acceso a oportunidades. En tal sentido, los aportes que hace Sen indican que estas capacidades ayudan a sustentar teóricamente el tema: el desarrollo “puede concebirse como un proceso de expansión de libertades reales de que disfrutaran los individuos”(como se citó en Cotte y Zambrano, 2013, pág. 4), para participar en la toma de decisiones, en procesos democráticos, para la satisfacción de las necesidades básicas mostrando que el ejercicio cooperativo se constituye en una herramienta para valorizar el potencial humano y las capacidades sociales, organizacionales y empresariales.

La superintendencia de cooperativas en Colombia por su parte expone un elemento adicional y es la necesidad del carácter multiactivo de las cooperativas rurales, dado que:

Estas tienen una influencia preponderante en el abaratamiento de los consumos, por su fuerza económica y su capacidad adquisitiva en volumen, estos elementos se vuelven decisivos en la regulación de los precios y de las actividades intermediarias; además, disminuyen los costos de los productos y facilitan, por medio del crédito y el ahorro, el desarrollo de la producción. (como se citó en Zabala, 2016, pág. 47).

De esta manera, las cooperativas responden a las diferentes necesidades del sector agropecuario desde la producción, la comercialización, hasta el consumo.

La mayoría de los autores referenciados hacen un análisis de los elementos que influencia al éxito al interior de la organización, quizá por su carácter de autogestión que representan las Cooperativas. Pero Sabatés (2002) realiza un aporte en su trabajo, donde resalta el papel de las instituciones de promoción y desarrollo, también denominados agentes externos, los cuales, en sus intervenciones reproducen programas exitosos a nivel mundial pero que no necesariamente implican el éxito de los mismos en uno u otro territorio. Sabatés (2002) explica que existen un sinnúmero de factores por los cuales el éxito se puede dar, como lo son: las condiciones sociales, económicas y políticas de cada territorio y de cada comunidad son únicas y por tanto las condiciones en cada región son diferentes; la existencia de la organización social y sus estructuras son diferentes para cada caso, principalmente en los grupos de poder; y la existencia de diferencias culturales que delimitan las aplicaciones de los proyectos, así como las diferencias históricas entre las comunidades que marcan la comprensión del contexto en el cual se desarrollan los procesos de intervención. Si no existe una amplia comprensión de todos estos aspectos a nivel local el buen funcionamiento de los programas institucionales podría estar en riesgo, al igual que las mismas organizaciones intervenidas por dichos programas.

Los estudios de los últimos cinco años, sobre la asociatividad y desarrollo rural, se han caracterizado por reconocer la importancia de los asuntos del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones solidarias, más propiamente las cooperativas, dado que

además de su fortalecimiento interno, los actores que interactúan en el territorio, sus dinámicas y las políticas públicas, cumplen una función importante en su sostenibilidad.

Fernandez, Fernandez, y Soloaga (2019) reconocen algunos elementos asociados a las dinámicas territoriales, los cuales, fortalecen la organización, y fomentan un entorno propicio para su funcionamiento y para el desarrollo rural. Tales como, la generación de oportunidades a partir de las políticas públicas y las reformas agrarias que permiten el acceso a la tierra y a los recursos naturales; la diversificación de las economías locales, y la articulación de los procesos a partir de los circuitos o encadenamientos locales, vinculando la producción, transformación, distribución y el consumo. Para materializar estos encadenamientos se recomienda la figura cooperativa de carácter multiactivo, como su nombre lo indica, por su multiactividad puede incorporar el circuito económico completo en su actividad productiva; además, se logra generar otros accesos, como al trabajo, a servicios de asistencia técnica, a créditos, a capacitación y en general a la satisfacción de las expectativas y objetivos de la base social, los cuales pueden llegar a ser muy diversos.

Fernandez, Fernandez, y Soloaga (2019) indican que la intervención e inversión de las instituciones de apoyo en el territorio, pueden ser efectivas, en la medida en que las decisiones de intervención sean tomadas y articuladas con los actores (como las organizaciones cooperativas), respetando la autonomía y de acuerdo a las necesidades de la organización.

Un territorio solo cambia cuando los actores sociales interesados ejercen presión a favor del cambio institucional. La materialización de ese cambio depende de la existencia de actores sociales que tengan los recursos, las competencias, el poder y las ideas para

impulsar el desarrollo territorial en una dirección diferente” (Fernandez, Fernandez, & Soloaga, 2019, pág. 19).

Sin embargo, este ejercicio de articulación con las instituciones de apoyo es complejo, dado que en la mayoría de los casos, como indica Parrado (2018) estas llegan al territorio con objetivos de aumento de ingresos y mejoramiento de la comercialización, ubicando en un segundo lugar de importancia, objetivos relacionados con la incidencia local y el desarrollo de capacidades para la acción colectiva; además con un desconocimiento de que las organizaciones cooperativas “no tienen una racionalidad económica capitalista, sino que estas cuentan con recursos convencionales, tales como el capital, trabajo y tierra, pero además cuentan con recursos no convencionales, como el conocimiento, cultura organizativa y asociativa, la autogestión, identidad cultural y memoria colectiva” (Parrado, 2018, pág. 8), dichos recursos se deben ser reconocidos y concebidos desde la planificación y en la intervención que las instituciones de apoyo realizan en las organizaciones ubicadas en el territorio.

Este es el gran reto para las instituciones de apoyo, “crear un entorno favorable para el desarrollo autónomo de las organizaciones de economía social y solidaria” (Álvarez, 2017, pág. 44), lo cual refuerza el planteamiento de Parrado (2018), quien indica que este entorno favorable se da a partir de la alineación de los intereses con las organizaciones cooperativas y asociaciones ubicadas en el territorio, desde un enfoque participativo a lo largo de todo el proceso de formulación y ejecución de la intervención.

Por otro lado, Parrado (2018) también plantea no forzar a los campesinos a conformar figuras jurídicas asociativas alrededor de incentivos externos, como los subsidios estatales, dotación de maquinaria, insumos, entre otros; dado que esto afecta el nivel de autonomía, independencia y sostenibilidad de las organizaciones desde el momento de su creación. Sin embargo, para Razeto (1994) la intervención de un estímulo externo puede ser un factor que promueva en un inicio la asociatividad.

En cualquiera de los casos, para lograr que las organizaciones cooperativas o de carácter asociativo funcionen de manera sostenible en el tiempo es necesario que se de un proceso gradual donde se fortalezca la confianza, la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad entre los miembros (Parrado, 2018; Zabala, 2016; Razeto, 2004). En otras palabras, como lo define Rojas, 2019 “la autenticidad y originalidad de la vida asociativa de una unidad económica con vocación social será directamente proporcional a la calidad de las relaciones sociales establecidas entre sus integrantes” (pág. 65).

Para Rojas, 2019 y Fernandez, Fernandez, y Soloaga (2019) las cooperativas y organizaciones de economía solidaria participan en diferentes planos de la vida, en la vida económica intentan organizar las distintas fases de la economía (producción, distribución, intercambio y consumo), de acuerdo con una racionalidad reproductiva de todos los productores y de la naturaleza, para de esta manera poder atender las necesidades sociales de su base social, combinando ese papel dual de la cooperativa: económico y social. Complementando Álvarez (2017) indica que estas organizaciones se convierten en la solución a la desconexión entre la economía y las necesidades de las personas, la cual ha ocasionado el

aumento en los precios de bienes esenciales; las organizaciones de tipo cooperativo propician espacios para la conexión de circuitos económicos solidarios, como la creación de circuitos cortos de comercialización, la implementación de procesos de valor agregados basados en la creación de mercados locales, prácticas como el autoconsumo familiar, mercado local, los mercados campesinos, ferias y otras expresiones, que permiten que se dé un equilibrio entre la producción colectiva y el consumo, además del fortalecimiento de la soberanía alimentaria de los territorios y la reducción de la intermediación y la logística que implica trasladar los productos largas distancias (pág. 43).

En síntesis, el cooperativismo constituye una forma asociativa y de desarrollo rural, tanto en el plano económico y organizacional, con un capital social significativo para cumplir un relevante papel como agente de desarrollo local y regional al expresar un elevado nivel de integración comunitaria; una fluida conexión extracomunitaria; un reconocimiento interno y externo de su nivel de sinergia institucional; y un aceptable grado de eficiencia organizativa (Lattuada & Renold, 2019, pág. 27).

No obstante, Lattuada y Renold (2019) también plantean que en la medida en que las cooperativas sigan la esencia de su filosofía, manteniendo como columna vertebral de la organización los principios definidos por el movimiento cooperativo y manteniéndose como agentes de desarrollo local; evitan inclinarse más por el modelo económico y terminar a la suerte de su eficacia en el mercado.

Las anteriores líneas reflejaron un ejercicio investigativo y de interés reciente de conocer el impacto y el aporte de las cooperativas al desarrollo rural; ahora se realizará una

discusión de diferentes casos que analizan la figura cooperativa a la luz de los factores contemplados en la Teoría Económica Comprensiva, acercándose de esta manera, aún más al objeto del presente estudio.

Vélez Tamayo, (2014) quien centró su investigación en un grupo de asociaciones de la subregión del oriente de Antioquia – Colombia, expresa que la existencia de las organizaciones está estrechamente relacionada con el factor Medios Materiales y el factor Financiamiento; en efecto,

la existencia formal de la asociación, permite que mediante su constitución como persona jurídica pueda ser propietaria, esto es, pueda ser sujeto de derechos y pueda hacerse a inventarios, bienes de capital, insumos y demás, adicional al hecho de que cuentan con recursos, aún limitados, pero con posibilidades de financiamiento mediante crédito de las entidades financieras. Sin embargo, el caso no es siempre éste, dado que el factor de “cohesión”, si pudiese llamársele de alguna forma, está determinado por el factor Comunidad (Vélez Tamayo, 2014, pág. 12).

Seguidamente, indica que:

El Factor Comunidad persiste en este tipo de asociaciones gracias a la existencia de activos como terrenos que generan sentimientos de sentido de pertenencia de los asociados de algunas organizaciones. Es decir, es posible asegurar una fuerte vinculación del factor C al hecho de que existan elementos caracterizantes del Factor Medios Materiales (Vélez Tamayo, 2014, pág. 12).

Con Vélez Tamayo, (2014) se observa una atribución a la cohesión de los integrantes de la organización alrededor de los activos o bienes materiales que esta posee; mientras que Zabala (2016), en su análisis de organizaciones solidarias entre cooperativas y asociaciones, ubicadas también en la subregión del Oriente del Departamento de Antioquia, resalta que es la incidencia del factor comunidad el elemento potencializador de los demás factores en las organizaciones, dado que es el

verdadero sentido de la asociatividad, la cooperación mutua en beneficio de una comunidad; incluye la cooperación voluntaria en el trabajo, el uso compartido de conocimientos e informaciones, la adopción colectiva de decisiones, distribución más equitativa de beneficios, incentivos psicológicos, reducción de conflictos sociales y transformación del entorno (Zabala, 2016, pág. 120).

Esto significa que mientras más se fortalezca el factor comunidad en las organizaciones, se puede generar una mayor retribución en la relación asociado y organización y viceversa, dado que, en esa medida se evidencian las bondades de la acción conjunta y la puesta en común de la fuerza de trabajo, la tierra, la maquinaria, el conocimiento y capacidades de los miembros, y esta combinación redundante en el bienestar del asociado y su familia.

Zabala identificó como falencia recurrente en su investigación el bajo desempeño del Factor Gestión en las organizaciones, ya que lo encontró concentrado en “pocas personas, lo que puede llegar a ser nocivo para la igualdad en el proceso de asociatividad, al crear “liderazgos” que pueden posteriormente convertirse en imposiciones de carácter personal”

(2016, pág. 122). Indica el autor “que, para lograr los objetivos de las organizaciones, este factor debe ser formado y convocado bajo la racionalidad solidaria, permitiendo una eficaz toma de decisiones con criterios de participación y autogestión” (2016, pág. 122). Para desarrollar este factor es necesario contar con estructuras administrativas en ejercicio con funciones definidas, tanto las asambleas, consejos de administración, juntas de vigilancia e incluso los comités de educación y solidaridad, dado que son órganos elegidos de manera democrática y que todo el tiempo están influyendo en las decisiones y el devenir de la organización.

Vale la pena redondear en que potencializar los seis factores son necesarios para que la actividad dual de la empresa cooperativas se efectúe, dado que cada uno de ellos hace un aporte y cumple una función dentro de la actividad económica, sin embargo, cualquier empresa que no sea cooperativa funciona sin el factor comunidad, mientras que las cooperativas y las entidades de economía solidaria, sin este factor, no podrían operar puesto que tiene una función de integrar los demás factores, desde la cooperación en el trabajo, la información y conocimiento compartido, integración personal y cultural, que son precisamente las características del factor comunidad.

## Objetivos de la investigación

### *General*

Analizar la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro ubicada en el Oriente Antioqueño – Colombia, en el periodo comprendido entre 2017 al 2020, en articulación con la teoría económica comprensiva.

### *Específicos*

Identificar los factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, durante los años 2017 al 2020.

Analizar el impacto del Factor Comunidad a la luz de la Teoría Económica Comprensiva en el estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - ALAGRO.

Diseñar una matriz de gestión metodológica para el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas como referente para el desarrollo rural, a partir de la teoría económica comprensiva.

## Capítulo II: Marco teórico

Para conocer a profundidad el caso de la Cooperativa Alagro, se inició con la comprensión del concepto “Cooperativa”, como forma jurídica, tanto en el orden internacional desde la perspectiva de la Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, como en el orden nacional y su tipología especializada en Colombia, esto con el fin de asimilar todas las características propias de este tipo de organización.

A paso seguido se trató de comprender el concepto de asociatividad rural y toda su articulación en el accionar de las cooperativas y como la especie humano ha sobrevivido gracias a la asociatividad, desde las perspectivas nacional e internacional.

Los anteriores conceptos llevan al análisis de la teoría económica comprensiva, teoría en la cual se sustenta el análisis y el estudio de caso de la cooperativa Alagro. Lo cual se finaliza con el enfoque de Desarrollo Territorial y Rural y se hace la trazabilidad del énfasis de la Maestría.

La teoría económica comprensiva se sustenta en teoría de los factores definidos por el profesor Luis Razeto Migliaro, profesor chileno ampliamente estudiado en América Latina para la comprensión conceptual desde la economía solidaria. Cabe aclarar que la teoría de los factores o teoría económica comprensiva, se convierte a la vez en sustento metodológico, dado que los factores de la mencionada teoría, se convierten en categorías de análisis de la investigación, resaltando el comportamiento del Factor Comunidad, que según Razeto (1994) es el factor que potencia a la cooperativa como modelo empresarial desde lo social.

## Cooperativa

Por definición de la Alianza Cooperativa Internacional-ACI (s.f.) la cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (párr. 1). De la definición anterior, se observa claramente, que la cooperativa es una forma asociativa.

Si bien desde los años 1844 los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado los principios y valores que les aseguró la orientación de la organización en beneficio de sus miembros; para el año 1995 la Alianza Cooperativa Internacional – ACI realiza una actualización a este sistema de principios del sector cooperativo, manteniendo la esencia de los originales que por casi 170 años llevaron al cooperativismo a ser una fuerza social y económica a nivel mundial. A continuación, se presentan los principios y su definición según la ACI (s.f.), los cuales son adoptados universalmente por el movimiento cooperativo:

Principio uno de membresía abierta y voluntaria: las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Principio dos de control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Principio tres de participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Principio cuatro de autonomía e independencia: En este las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Principio cinco de educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Principio seis de cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Principio siete de compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. (párr. 5).

Para efectos de esta investigación es importante anotar que los anteriores principios fueron considerados dentro de la Ley colombiana 454 de 1998 en su artículo 4º, donde se regulan las entidades de la economía solidaria.

En Colombia existen según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias -UAEOS- (2013, pág.43), 1) Cooperativas Especializadas “que atienden una necesidad

específica, correspondiente a una sola clase de actividad económica, social y cultural”, 2) Cooperativas Multiactivas “que atienden varias necesidades mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad”, 3) Cooperativas Integrales “aquellas que están en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades complementarias entre sí”.

Cooperativa Objeto de estudio de esta investigación, Cooperativa multiactiva Alianza para el Agro -ALAGRO-, hace parte del grupo 2 de cooperativas multiactivas por atender varias necesidades de los productores asociados, mediante diferentes líneas de negocios.

Para el caso colombiano, antes de conceptualizar sobre cooperativa es importante hacer el reconocimiento teórico de la economía solidaria, dado que las cooperativas hacen parte de este modelo. La Ley 454 determina el marco conceptual y regulatorio de dichas organizaciones, definiendo en el artículo 2º que la economía solidaria es “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo” (Ley 454, 1998). Esta está conformada por organizaciones, como las asociaciones mutuales, los fondos de empleados, las instituciones auxiliares de la economía solidaria y las cooperativas.

Estas empresas se caracterizan por ser agentes socialmente responsables, por esta razón la Responsabilidad Social no es para ellas algo añadido, ni una tendencia de la administración moderna, sino que se ubica en el centro de su gestión y en la esencia de su filosofía. Además, se resaltan otros elementos que caracterizan las empresas cooperativas como lo son la autogestión, el autogobierno, la autodeterminación y la autonomía, esto como

consecuencia de que la administración de la organización está a cargo de sus propios asociados, y no puede ser delegada a terceras personas. De acuerdo a esto, y según la Ley 79 de 1988, en su artículo 4º, se define como cooperativa:

la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Contrastando la definición internacional (ACI) y nacional, la cooperativa se caracteriza, además, por ser una forma asociativa, por compartir principios como la cooperación, la ayuda mutua, solidaridad y, la autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general.

Vale la pena revisar, qué es lo que da el carácter de asociado en una cooperativa, puesto que son los actores principales en la organización. El asociado es entonces: una persona natural o jurídica, que de manera libre y voluntaria (según el principio cooperativo) decide vincularse a la organización, que asume el compromiso de la participación democrática y se vincula económica y socialmente con un aporte, que puede ser en dinero, trabajo o especie.

Las empresas cooperativas no solo benefician a sus asociados, sino también a los diferentes entornos de desarrollo, lo cual ha sido motivo de estudio para la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2001), quien indica que:

En los países en desarrollo y en transición se suele esperar de las cooperativas que ayuden a reducir la pobreza y mitigar (por lo menos, a corto plazo) la estrechez que se ha

generado o que puede generarse en la transición de las economías centralmente planificadas a las economías de mercado y en el ajuste estructural. Se considera que su función consiste en ayudar a reemplazar las instituciones de crédito, las corporaciones y las juntas directivas en ámbitos tan importantes como el acceso al crédito, las compras, el almacenamiento y distribución de bienes de producción y la comercialización de la producción agrícola. Asimismo, se espera de ellas que generen oportunidades de empleo, especialmente en las zonas rurales y que ofrezcan una base eficaz a los distintos grupos desfavorecidos, de modo que puedan organizarse para obtener beneficios económicos y sociales (OIT, 2001, pág. 42).

Finalmente, en la concepción del modelo cooperativo se observa una organización que permite alcanzar el desarrollo humano y económico de sus miembros, sus familias y por ende el desarrollo de los territorios en los que se desenvuelven.

### Asociatividad rural

Para referirse a la asociatividad rural, es importante hacer un acercamiento al concepto de asociación. Zabala (2007) define la asociación como algo natural e inherente a los seres humanos, que ha adquirido un significado relevante para la permanencia, convivencia y sustento de la especie. Por su parte Harari (2014) respalda esta definición al afirmar que, en los inicios de la especie humana, se observa cómo la asociatividad y la cooperación fueron las que hicieron que la relación entre los hombres fuera diferente; el autor plantea que el éxito del ser

humano como especie se dio gracias a la cooperación flexible, a las capacidades sociales, de organización, de cooperación y asociación, las cuales hicieron que aún sobrevivamos como especie. (Harari, 2014).

Ahora bien, la asociatividad rural implica abordar diferentes situaciones relacionadas con el entorno en el cual esta se desenvuelve y la cotidianidad de quienes participan del proyecto asociativo. Esta se construye a partir del trabajo y la acción colectiva, demostrando que la confianza y el capital social son propicios para el desarrollo de las organizaciones. Por ello, no se puede perder de vista el hecho de que se trata de personas con historias y experiencias vividas, que, a pesar de sus ideas, diferencias y sentimientos, buscan un objetivo común a partir de las fortalezas individuales se convierten en fortalezas de grupo; así las cosas, son las personas las protagonistas del desarrollo, los mismos actores de la asociatividad (Castillo, s.f.)

Un instrumento importante en la ruralidad es la asociatividad dado que es el medio por el cual los productores asociados acceden a la tierra, a la producción, a la transformación, a la comercialización y a la generación de ingresos en un mismo proceso colectivo. En Europa durante la segunda mitad del siglo XIX, se presentaron acuerdos generales respecto que la mejor figura de asociación rural está basada en la organización cooperativa, dado que a través de esta se da solución a las recurrentes problemáticas que afectaron las condiciones de vida de la población campesina. Esta organización económica se dio promovida por proyectos sociales de la iglesia católica, que buscaban una mayor expansión e influencia religiosa entre la población (Zabala, 2016).

Para el caso del continente americano, la asociatividad y la cooperación tienen sus orígenes en la época precolombina, donde grupos de indígenas crearon numerosas formas de organización agrícola comunitaria. La cooperación y la asociatividad “fueron parte vital del funcionamiento del aparato productivo y organizativo de aquellas sociedades, articuladas bajo el mecanismo de división técnica y social del trabajo” (Zabala, 2016, p 35); muchas de las experiencias de asociatividad rural en América se forjaron mediante la cooperación agraria.

### Teoría Económica Comprensiva

La Teoría Económica Comprensiva nace en Latinoamérica a comienzo de los años ochenta, siendo Luis Razeto el más reconocido expositor. Esta Teoría se ha convertido en “escuela de pensamiento en América Latina; más allá de las diversas variantes teóricas, parte de la necesidad de reconstruir material teórico disponible por la economía convencional, además de rescatar las formas solidarias” (Guerra, 2014, pág. 35).

En la teoría económica clásica capitalista, en sus comienzos, se decía que había dos factores productivos: tierra y trabajo, siendo la tierra los dones de la naturaleza y el trabajo el esfuerzo laboral de los humanos, esta combinación daba como resultado el proceso económico; sin embargo, con el tiempo se fue introduciendo otro factor, el capital, el cual reconoce la renta, la utilidad y el salario. Posteriormente, las teorías neoclásicas redujeron nuevamente los factores a dos, esta vez al capital y al trabajo, sustentando, que la tierra era una forma más del factor capital. Finalmente, para estos teóricos los únicos dos factores productivos reconocidos en el proceso económico fueron el capital y el trabajo. Olvidando así, que los recursos naturales

y las personas son los factores de producción primarios, concentrando de esta manera en el factor capital otros factores a los cuales no se les vio con autonomía y existencia propia.

Posteriormente, en las teorías económicas más modernas se han reconocido algunos otros factores y, actualmente, la mayor parte de los modelos económicos establecen que los factores económicos, con los cuales se produce, son cinco: el factor trabajo, el factor medios materiales, factor tecnológico, factor financiero o medios de pago y factor administrativo o gestión (Razeto, 1994, pp. 46 - 47).

Sin embargo, gracias al trabajo teórico y de investigación en campo con diferentes expresiones organizativas tanto comunitarias, campesinas, de economía social y solidaria como cooperativas, se propone un sexto factor: factor comunidad, dando una expresión más integral de la empresa, en este caso de la empresa solidaria o cooperativa, originando de esta manera la Teoría Económica Comprensiva. En esencia, esta teoría plantea la necesidad de introducir la solidaridad en la economía, y se fundamenta en “la acción conjunta de personas que cooperan entre sí para enfrentar necesidades económicas y mejorar sus condiciones de vida” la cual “...tiene efectos tangibles sobre el resultado de la operación económica y productiva” (Razeto, 1994, pág. 48). Estos efectos se pueden evidenciar en la cooperación en el trabajo, uso compartido del conocimiento y la información, toma y adopción colectiva de decisiones, distribución de beneficios, incentivos y motivaciones psicológicas, desarrollo de habilidades y capacidades personales (Razeto, 1994, pp. 49 -51).

**Factor económico:**

“Son aquellos elementos y fuerzas materiales e inmateriales que participan actualmente en los procesos y actividades económicas; dicho en otras palabras, factores económicos son aquellos recursos que se encuentran organizados económicamente” (Razeto, 1994, pág. 39).

El factor comunidad, es el factor característico de las organizaciones de economía solidaria, particularmente en las cooperativas, ya que hace que este tipo de empresas generen excedentes, puesto que parte de la solidaridad, cooperación, comunidad, colectividad, coordinación y colaboración para llegar a niveles productivos, eficientes y eficaces, debido al reconocimiento del ser humano, la confianza, y la integridad de los sujetos productivos de la organización, convirtiéndose en una estrategia de desarrollo alternativo para las comunidades. Por esta razón, el factor comunidad coordina y organiza el espacio económico y convoca al resto de los factores al interior de la organización cooperativa (Razeto, 1994).

A continuación, se define cada uno de los factores económicos:

**Factor Trabajo:** Se refiere a las destrezas, capacidades físicas, e intelectuales de las personas, que las hacen aptas para ejecutar una serie de actividades laborales participando directamente en el proceso económico y en la constitución de la riqueza colectiva.

**Factor Tecnológico:** Es el conjunto de conocimientos e informaciones de los procesos y sistemas técnicos de producción, organización del trabajo, comercialización, etc. Es el saber hacer valorizado como tal. Este factor se perfecciona con un conocimiento

práctico que se acumula en cada persona, empresa o sociedad, y que se va cristalizando en instrumentos de trabajo, en sistemas técnicos, en rutinas de trabajo, etc.

**Factor Medios Materiales:** Es el conjunto de elementos físicos, instalaciones, instrumentos, equipamiento, insumos y materias primas, entre otros, necesarios para efectuar concretamente el proceso técnico de trabajo, en la producción y en las demás funciones económicas.

**Factor Financiero o Medios de Pago:** Este factor está constituido por una cierta cantidad de dinero, o por una capacidad de crédito, que permite contratar factores y establecer relaciones económicas, especialmente de intercambios en el mercado. También puede ser algún otro medio con el cual se logra convocar, atraer y adquirir recursos y factores necesarios.

**Factor Administrativo y Gerencial:** Es el sistema de coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades económicas. En lo fundamental se refiere al mecanismo de toma de decisiones, por medio del cual las unidades económicas responden oportunamente a las cambiantes condiciones en que operan, y coordinan eficazmente la actividad de todos sus componentes. Incluye, además, el sistema jerárquico o línea de mando y el aparato administrativo de la organización.

**Factor Comunidad:** Este sexto factor, no había sido reconocido por los teóricos tradicionales en economía, sin embargo, gracias a la observación de los procesos productivos bajo esquemas asociativos se logró diferenciar. El factor C o comunidad, surge de la recurrencia encontrada en las diferentes organizaciones de base asociativa, donde priman las relaciones integradoras, de cohesión, de acción conjunta de personas

que cooperan entre sí para resolver necesidades económicas, mejorar sus condiciones de vida y lograr un efecto positivo en la comunidad donde actúan. (pp. 47 - 48)

El enfoque desde la Teoría Económica Comprensiva, amplía el espectro empresarial al identificar y reconocer las expresiones de economía solidaria como una identidad basada en una lógica económica determinada por la comunidad y el trabajo autogestionado. Así se trata de que la economía solidaria transforme la economía misma generando nuevas dinámicas de relaciones económicas que se evidencian en un espacio económico plural tales como, las donaciones, la reciprocidad, la comensalidad y la cooperación (Razeto, 1994).

En la figura 3, que se presenta a continuación, se recoge y se observa cómo se ponen en común los diferentes factores como capacidades de los asociados de las empresas cooperativas, logrando cambios positivos en producción, ingresos y bienestar para los asociados y la comunidad.

Figura 3: Resumen de factores a la luz de la Teoría Económica Comprehensiva.

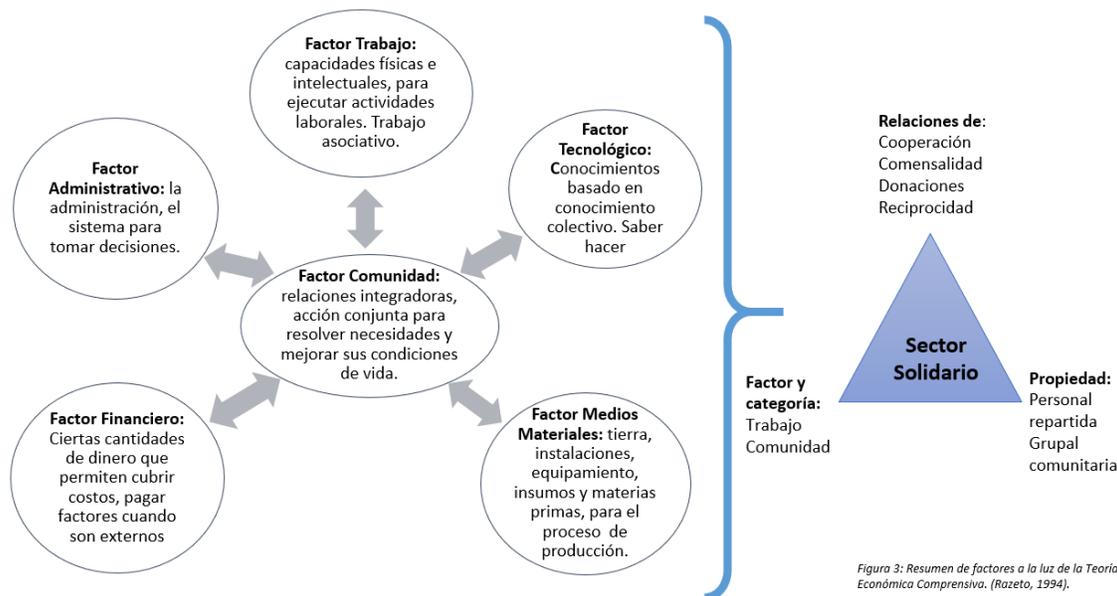


Figura 3: Resumen de factores a la luz de la Teoría Económica Comprehensiva. (Razeto, 1994).

Fuente: Elaboración basada en Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Comprehensiva*. PET.

La Teoría Económica Comprehensiva plantea que el Factor Comunidad como los demás factores, genera efectos tangibles en la operación económica, los cuales son medibles y tiene su propia productividad, de hecho, este estudio busca analizar cómo en la Cooperativa Multiactiva Alagro se viven dichos factores económicos.

La existencia del factor C o Factor Comunidad se refiere a la forma asociativa en que operan los grupos, empresas u organizaciones, y se materializa en la unidad económica desde una serie de acciones y economías en escala, como las compras comunes, la comercialización y transformación conjunta, el consumo local, y el prosumo, entendido este, como el consumo de productos y servicios generados por los miembros asociados a las formas organizativas, como las cooperativas, para este caso.

*¿Qué hace surgir el factor C?*

Según la Teoría Económica Comprensiva, los siguientes son contextos que favorecen la constitución del factor C (Razeto, 1994):

- La existencia de una necesidad común es la más recurrente de las razones para que las personas se junten. Y entre ellas, las necesidades económicas o el problema de subsistencia que enfrentan varios sectores sociales; por tanto, la cooperación y la asociatividad se convierten en el canal para la solución y creación de iniciativas productivas, de distribución y/o consumo.
- La existencia previa de organización social con diferentes propósitos, ya sea de tipo económico, comunal, religioso, cultural, político, etc., cuando la preservación de estos objetivos se ve amenazada por externalidades o por intereses de sus integrantes. En todo caso, las experiencias anteriores en organizaciones pueden remitir a una persona con problemas comunes e ideas similares, a una empresa común.
- La intervención de un actor externo orientado a promover la asociatividad con fines de cooperación y ayuda mutua. Esto es recurrente en la ruralidad colombiana, donde ONG e incluso instituciones del Estado promueven la asociatividad como parte de la solución a problemas en las comunidades, por ejemplo, para la generación de ingresos.

Para el caso de la Cooperativa Alagro se evidencia en su historia, que los contextos descritos anteriormente sumaron a su creación y consolidación, dado que la necesidad de los productores de comercializar la leche, y de ser representados en una organización dieron pie al surgimiento de la asociatividad, sumado a la experiencia y persistencia de los líderes de la

antigua organización Asproler y el acompañamiento de la Agencia de Cooperación de Canadá permitió que este proceso se consolidara en la creación una cooperativa multiactiva en la región.

En general, los seis factores económicos mencionados en la Teoría Económica Comprensiva, se encuentran en el ciclo económico y productivo de las empresas cooperativas, además se encuentran asociados a las personas, a los grupos y a las fuerzas sociales; y por diferentes razones históricas, las personas presentan más facilidades para la cooperación y la asociatividad por naturaleza.

### Desarrollo rural

Para definir el desarrollo rural es importante decir, que hoy día el concepto de desarrollo como sinónimo de crecimiento ha sido reevaluado y por cierto está en crisis; los problemas ambientales, los indicadores de desempleo y de pobreza en países “desarrollados” lo demuestran sin mayor esfuerzo. Sin contar que el modelo de desarrollo implementado en países de América Latina, es traído por organismos multilaterales o países desarrollados, como si fuera un modelo para copiar y pegar, sin analizar profundamente los contextos de la región; siendo parte del supuesto que “las relaciones económicas que lo deben regir son los “intercambios”, esto es, las relaciones económicas más propiamente mercantiles donde el mercado debe catapultarse como la gran institución reguladora, y bajo su amparo, debían constituirse las unidades económicas que darán origen a las relaciones de compra-venta,

supuestamente las más eficientes y correctas en aras del promocionado crecimiento” (Guerra, 2014, pág. 107).

De esta manera se desconocen otras formas de hacer economía, de producir, de consumir, de distribuir y de acumular a las que coinciden con el modelo establecido como el único posible en sociedades complejas. Sin embargo, en Latinoamérica se han tejido “prácticas económicas que van más allá del paradigma del mercado que ha regido los modelos de desarrollo más insistentemente implementados en buena parte del mundo” (Guerra, 2014, pág. 109), donde los lazos sociales pasan a ser fundamentales para el desarrollo de las actividades comunales. Esto se evidencia en las organizaciones alternativas o de economía solidaria como las cooperativas, dado que aportan al desarrollo local de los territorios por la relación que se teje con y entre las personas, las relaciones sociales, con las instituciones, las políticas y con la naturaleza.

Para el caso del economista Amartya Sen, el desarrollo debe contener un enfoque de acceso a posibilidades, es un estado de bienestar común y enfatiza en “el fomento de las actividades productivas acompañadas de políticas que permitan la distribución de los beneficios entre todos los miembros de la sociedad. ...El bienestar, entonces, se mide por el acceso real que tengan las personas a las oportunidades” (como citó en Sepúlveda, 2008, pág. 5).

Justamente lo anterior es lo que plantea el cooperativismo. Se puede observar en este ítem la articulación entre el modelo cooperativo, y el análisis del enfoque de desarrollo de la investigación, dado que, el modelo cooperativo promueve la democratización de los medios de producción, y la distribución de los ingresos de una manera participativa, por ende, el bienestar del asociado, sus familias y la comunidad donde actúa la organización.

Lo anterior lleva a plantear un aspecto fundamental de la construcción del modelo de desarrollo en la ruralidad, dado que la integración de enfoques complementarios ha dado como resultado en los últimos años, una propuesta de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. Como lo referencia y describe, el Informe de la Organización de las Naciones Unidas-ONU (Comisión Bruntland), el desarrollo sostenible es un “proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (ONU, 1987, como se citó en Sepúlveda, 2008, pág. 3).

De acuerdo a esto, es importante reconocer que en el territorio existen diversos actores, variedad de recursos naturales, diferentes formas de producción, saberes y creencias y estructuras organizativas y de poder, los cuales hacen parte del sistema que aporta a la transformación del mismo y, que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los seres que allí habitan, de forma sostenible, y asegurando la conservación de los recursos naturales.

Por ello se habla de que el desarrollo de los territorios rurales se da fundamentalmente a partir de un proceso endógeno, toda vez que distribuye, localiza y ordena las actividades productivas, acordes con el potencial de sus recursos naturales y de las capacidades de su población, sustentados en procesos colectivos locales (Sepúlveda y Guimarães, 2008).

Lo anterior le da una perspectiva territorial y de sostenibilidad al desarrollo rural, logrando un equilibrio entre las personas, los sistemas socioculturales, los sistemas ambientales, los sistemas productivos y el aprovechamiento de estos recursos para viabilizar la cooperación y corresponsabilidad de la organización comunitaria.

El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural Sostenible se fundamenta en dos grandes propósitos: I) La cohesión social, es decir, la construcción de sociedades fundamentadas

en la equidad, respeto a la diversidad, solidaridad, justicia social y el sentido de pertenencia; y, II) La cohesión territorial, como expresión de espacios, recursos, sociedades e instituciones que componen instancias del Estado integradas cultural, política, económica y socialmente. La construcción de la cohesión social sobre la base de la cohesión territorial le confiere al desarrollo rural una orientación más pragmática y apegada a la realidad de los procesos económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales que rigen el destino de las naciones. (Sepúlveda y Guimarães, 2008, pág. 15).

En este enfoque se observa un sistema compuesto por cuatro dimensiones tanto lo social, lo económico, lo ambiental y lo político-institucional y la interacción entre ellas la define como el “espacio de desarrollo sostenible” (Sepúlveda, 2008, pág. 35).

A continuación, se presenta un resumen de cada una de las dimensiones del desarrollo (ver Tabla 3), donde es importante resaltar que cada una tiene un mismo peso, donde cada una es importante para la construcción del desarrollo rural, y la interacción entre estas generan el logro de objetivos de los actores del territorio.

*Tabla 3: Sistema Territorial Multidimensional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Conceptos clave</b>
<b>Sociocultural</b>	“Generar acceso a oportunidades para toda la población rural” (pág.13). Promover la organización de los actores sociales. “Estimular procesos de cohesión social” (pág.13).	Actores sociales. Equidad. Diversidad cultural.
<b>Dimensión económica</b>	“Desarrollar el sistema productivo del territorio” (pág.15) Fomentar los encadenamientos, redes, circuitos	Cadena agroalimentaria.

<b>Dimensión ambiental</b>	económicos locales y las economías de escala a través de las cadenas agroalimentarias. Establecer sistemas de producción eficientes y de calidad (pág. 15) Circuitos cortos de comercialización.	Competitividad Clusters o Redes. Heterogeneidad. Capacidad de gestión.
	Recuperar, conservar y multiplicar los recursos naturales posibles y existentes. Proteger los ecosistemas ambientales incluyendo a los seres humanos. Recuperar los sistemas ambientales degradados.	Manejo de residuos. Sistema ambiental. Participación ciudadana.
<b>Dimensión político-institucional</b>	Promover, fortalecer y consolidar la participación ciudadana en la toma de decisiones. “Incentivar la gobernabilidad democrática” (pág. 20) Promover planes de desarrollo articulados entre los diferentes actores y niveles de gobierno: local, regional y nacional (pág. 20).	Gobernabilidad. Participación ciudadana. Transparencia de Gobiernos locales.

Fuente: Elaboración basada en Sepúlveda (2008)

Como se observa en la integración de las diferentes dimensiones, el Enfoque Territorial del Desarrollo Rural Sostenible contempla una visión integral y articuladora de los actores que, a su vez, persiguen una visión compartida de los territorios rurales y la inserción de estos con el resto de la economía regional y nacional.

Como se mencionó en párrafos anteriores, este enfoque del desarrollo se fundamenta en dos propósitos superiores: cohesión social y cohesión territorial. La primera tiene una estrecha relación con los postulados de Razeto (1994), donde en el Factor Comunidad se resalta la importancia de la cooperación, de la cohesión y de la asociatividad para el funcionamiento integral de la organización y su comunidad; ambas con un papel fundamental en el desarrollo rural, puesto que en su conjunto son “relaciones personales, sociales e institucionales que pueden ser movilizadas por las personas, organizaciones y movimientos con un propósito final: la Cohesión social y Territorial” (Sepúlveda & Guimarães, 2008, pág. 58).

En la organización cooperativa la cohesión social y la expansión del factor comunidad van más allá, dado que promueven la confianza y la reciprocidad entre las personas, y al mismo tiempo entre actores del territorio (cohesión territorial), por lo cual, los beneficios de la acción comunitaria y colectiva sobre la base social de la organización y sobre la comunidad impulsan el desarrollo rural.

### Calidad de vida

Para la presente investigación el concepto de calidad de vida se fundamenta en los postulados de Amartya Sen (1998), quien trasciende el concepto de, asuntos materiales como el ingreso de la población de un país, al reconocimiento de otras dimensiones como la educación, la salud, la seguridad, la descentralización, las relacionadas con equidad, políticas sociales, derechos económicos, sociales y culturales. Para Sen, la calidad de vida está relacionada al “conjunto de oportunidades (capacidades) y no solamente como un proceso de acumulación de bienes, servicios o riqueza” Amartya Sen (1998, como se citó en Montesino Jerez, 2002, pág. 2).

La generación de oportunidades sociales contribuye a la expansión de las capacidades humanas, las cuales se fundamentan en la capacidad de satisfacer las necesidades y anhelos, que al fin de cuentas se convierten en el proyecto de vida de la persona. Es así como la calidad de vida estará directamente relacionada con sus logros, y con la conciencia ética que posea de su medio social y natural.

Además, el autor incluye como parte del concepto de calidad de vida el aporte que una persona puede hacer al resto de la sociedad, entendiendo que el bienestar de ésta puede comprender incluso la "preocupación por otros", pues el bienestar colectivo puede permitir que se sienta realizada, y que estos sean logros importantes de comportamiento Amartya Sen (1998, como se citó en Montesino Jerez, 2002, pág. 5).

La calidad de vida como objetivo de las organizaciones cooperativas, se logra en la medida en que los miembros se comprometen y participan en ellas conscientemente. Ello quiere decir, que la calidad de vida no se encuentra mediada solo por las aspiraciones materiales tradicionales, sino por las necesidades y anhelos de todos los que intervienen, incluyendo los planos del ser (derechos, libertades, educación, participación) y económico (acceso a recursos, ingresos). Quienes usan sus recursos y sus capacidades, y cuando no los hay, los gestionan (autogestión), recurriendo a la acción colectiva con miras a lograr fines comunes.

### Capítulo III: Metodología

#### Enfoque de investigación

El presente estudio es de carácter cualitativo, dado que, como lo indica Galeano “el enfoque cualitativo de investigación social aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científico, de esta manera busca la comprensión y valoración de lo subjetivo, lo vivencial, y la interpretación entre los sujetos de la investigación” (2009, pág. 18). Por ello, este estudio se enfoca en la comprensión de la realidad en la Cooperativa Alagro y el resultado de su proceso histórico de construcción, esto a partir de la perspectiva y la interacción de sus diferentes actores sociales, tanto desde adentro de la organización, como con una mirada desde afuera, rescatando las particularidades propias de su proceso organizativo. Así se generó conocimiento, a partir de la construcción colectiva, vinculando las percepciones, valores y significados de los sujetos que lo construyen.

La recolección de los datos se dio en el contexto donde se desenvuelve la Cooperativa Alagro y como recomienda Yin, se:

Utilizaron múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitió verificar que los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir que, desde diferentes perspectivas, convergieron los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio. (como se citó en Martínez Carazo, 2006, pág. 185).

Los datos analizados fueron guiados por la literatura propuesta en el marco teórico, mediante diversos métodos y técnicas. Se recogieron los datos, se observó, se entrevistó, se revisaron documentos, entre otros, y finalmente, se clasificó, analizó y concluyó desde la información recolectada (Hernández Sampieri et al., 2014).

#### Tipo de investigación Estudio de Caso

La investigación buscó analizar la contribución que el modelo cooperativo realiza al desarrollo rural, a través del estudio de caso la Cooperativa Multiactiva Alagro, para ello fue necesario la realización de un diagnóstico de la organización, identificando en él, los factores de éxito, aspectos a mejorar y su capacidad de incidir en la calidad de vida de base social. Para este análisis se aplicaron los factores de la Teoría Económica Comprensiva como método de análisis, resaltando en este ejercicio, el impacto del Factor Comunidad en la cooperativa Alagro. Finalmente, basados en los resultados anteriores y la experiencia laboral de la investigadora, se diseñó una propuesta de fortalecimiento de las organizaciones cooperativa, denominada matriz de gestión. (ver tabla 4)

Tabla 4: Relación entre objetivos y categorías de la investigación.

Objetivo General	Objetivo Específico	Categorías
Analizar la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro ubicada en el Oriente Antioqueño – Colombia, en el periodo comprendido entre 2017 al 2020, en articulación con la teoría económica comprensiva.	Identificar los factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, durante los años 2017 al 2020.	Factor Trabajo Factor Gestión Factor Financiamiento Factor Medios Materiales
	Impacto del Factor Comunidad a la luz de la Teoría Económica Comprensiva en el estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - ALAGRO.	Factor Tecnología Factor Comunidad Factor Comunidad
Analizar la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro ubicada en el Oriente Antioqueño – Colombia, en el periodo comprendido entre 2017 al 2020, en articulación con la teoría económica comprensiva.	Diseñar una matriz de gestión metodológica para el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas como referente para el desarrollo rural, a partir de la Teoría Económica Comprensiva.	Factor Trabajo Factor Gestión Factor Financiamiento Factor Medios Materiales Factor Tecnología Factor Comunidad

Fuente: elaboración basada en el proceso metodológico de la investigación

En el presente estudio se realizó un acercamiento al asociado desde su vivencia con respecto al proceso productivo y su relación directa entre la finca y la organización cooperativa; proporcionando un entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en los procesos etnográficos, dado que en estos diseños son propios de los estudios de las organizaciones sociales. En este caso, se aplicaron instrumentos de recolección de información como observación participante, notas de campo, entrevistas y fuentes secundarias; y para el análisis de los datos se implementó una estrategia de triangulación, es decir, de interacción entre las evidencias (Hernández Sampieri et al., 2014, pág. 417).

Se entiende entonces a la cooperativa Alagro como un caso a estudiar, por lo tanto, como manifiesta Hernández Sampieri et al. (2014, pág. 26), con los resultados no es posible hacer una generalización estadística. Sin embargo, algunos de los hallazgos pueden nutrir desarrollos teóricos, metodológicos o instrumentales que pueden ayudar a comprender las lógicas de otros casos. Esto es una generalización analítica.

Mediante este estudio de caso se logró obtener una percepción más completa de la Cooperativa Multiactiva Alagro, considerándola como una entidad holística, cuyos atributos pueden entenderse solamente en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, estudiando la Cooperativa como un todo (Yin, 1994). Para Stake (1999, pág. 11) “el estudio de caso es justamente el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

De otro lado, como manifiesta Chetty (como se citó en Martínez Carazo, 2006, pág. 167) se puede decir que, la evidencia de los estudios de caso puede ser recolectada por medio de documentos, informes de asambleas, entrevistas, observación directa y observación participativa, por ello en esta investigación, se revisaron fuentes secundarias como otros estudios relacionadas con el tema, documentación brindada por la Cooperativa Multiactiva Alagro, tales como informes de gestión, estatutos, PESEM (Proyecto Educativo Socio – Empresarial) y caracterización de los asociados, asimismo, el análisis de los indicadores sociales y su evolución, las cuales proporcionarán una mejor perspectiva de cada uno de los componentes a analizar.

También fue necesario conocer otros aspectos de primera mano de la Cooperativa, donde se utilizaron herramientas de recolección de información como la observación,

entrevistas a profundidad y semiestructuradas; con el ánimo de profundizar en su historia, los conocimientos que poseen los directivos y la gerencia, además de conocer la forma en que los asociados se vinculan a la cooperativa, el conocimiento que poseen sobre el cooperativismo y cómo interactúa la cooperativa con las instituciones de apoyo a la gestión y con la comunidad. Además, de identificar los beneficios que recibe la base social de la cooperativa; otro elemento importante fue conocer cómo se vincula la solidaridad en los procesos organizativos, las características que identifican a la organización, su estructura administrativa, cómo son las relaciones entre los asociados y los directivos, y el relacionamiento comunitario, social e institucional, en tanto lo que ha sido favorable y desfavorable para la permanencia de la misma.

Adicionalmente, se contactaron expertos en temas de la ruralidad, de asociatividad y de cooperativismo, con el ánimo de complementar y reforzar el fundamento teórico y los aspectos relevantes de la investigación.

A continuación, se presenta una compilación de definiciones de estudio de caso retomadas del trabajo de Hernández Sampieri et al. (2014), lo cual da mayor precisión a la metodología en cuestión (ver Tabla 5):

*Tabla 5: Definiciones de estudio de caso.*

Autor y/o referencia	Definición
<b>U.S. General Accounting Office, 1990 (en Mertens, 2010)</b>	Método para aprender respecto de una instancia compleja, basado en su entendimiento comprensivo como un “todo y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos.
<b>Creswell et al. (2007)</b>	Análisis profundo de un caso y su contexto, con fines de entender su evolución o desarrollo e ilustrar una teoría.
<b>Blatter (2008)</b>	Aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias o unidades de un fenómeno son estudiadas en profundidad.

Autor y/o referencia	Definición
<b>Wiersma y Jurs (2008)</b>	Examen detallado de “algo”: un evento específico, una organización, un sistema educativo, por ejemplo.
<b>Grinnell, Williams y Unrau (2009)</b>	Examen intensivo de una unidad de análisis.
<b>The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009)</b>	Estudio en profundidad de uno o más unidades o sistemas identificados y delimitados.
<b>Merriam (2009)</b>	Descripción y análisis intensivos y holísticos de una sola instancia, fenómeno o unidad.
<b>Mertens (2010)</b>	Investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad.
<b>Thomas (2011) y Elger (2009)</b>	Análisis de personas, eventos, decisiones, periodos, proyectos, políticas, instituciones u otros sistemas que son estudiados holísticamente por uno o más métodos. El caso que es objeto de la indagación será una instancia de una clase de fenómenos que proporciona un marco analítico dentro del cual se lleva a cabo el estudio. Dentro de este, el caso contribuye a iluminar y explicar el fenómeno (su clase o a este).
<b>Yin (2013) y Hijmans y Wester (2009)</b>	Indagación empírica en profundidad sobre un fenómeno contextualizado en el mundo real, particularmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes.

Fuente: Hernández Sampieri et al. (2014, pág.1). Metodología de la investigación. Material complementario capítulo 4

De lo anterior se puede concluir, que mientras más concreto y único sea el caso o fenómeno por analizar, y éste constituya un sistema propio, se centre en la descripción y análisis a profundidad de una unidad, su contexto se dé de manera sistémica y holística, y responda a planteamientos de problemas de investigación, con mayor razón, se puede denominar estudio de caso (Hernández Sampieri et al., 2014, pág. 2).

## Delimitación del objeto de estudio

En lo concerniente a la Cooperativa Multiactiva Alagro, ubicada en la subregión del Oriente antioqueño, es importante precisar que, es una organización que nace de la unión de cuatro asociaciones de productores de leche, ubicados en los municipios de Guarne, San Vicente Ferrer, Santuario, Granada y Rionegro, con su sede en este último. Para explicar sus orígenes, es importante remontarse al año 2007 con el nacimiento de la Asociación Asproler, que posteriormente lideró la fusión, transformación y creación de la Cooperativa Alagro, la cual, para el año 2015 inició con la motivación y el acompañamiento institucional, con la intención de conformar una alianza lechera integrada por asociaciones de la subregión, y de compartir esfuerzos para hacer sostenible su proyecto productivo y asociativo, el cual buscaba entre otros asuntos, lograr una representación gremial de los productores de leche en la región. Pese a esto, en ese momento no fue posible la conformación del proyecto, debido a la resistencia al cambio por parte de una de las organizaciones, sin embargo, debido a la persistencia de algunos líderes y al acompañamiento de instituciones aliadas como la Agencia de Cooperación de Canadá con el proyecto Impact, en el año 2017 se llevó a cabo la Asamblea de constitución de la cooperativa, con la participación de alrededor de 200 productores, de los cuales 156 tomaron la decisión de participar como asociados fundadores, el 95 % de ellos son pequeños productores y el otro 5 % corresponde a medianos. Posterior a esta asamblea, se presentó una gran deserción por parte de los representantes de las demás asociaciones, siendo los directivos y la base social de la antigua Asproler quienes continuaron con el proyecto cooperativo.

A continuación, la figura 4 presenta una línea de tiempo de los eventos más significativos que dieron origen a la Cooperativa Multiactiva Alagro.

Figura 4: Línea del tiempo de la Cooperativa Alagro.



Fuente: Elaboración basada en el trabajo de observación en campo durante la presente investigación

Entre los criterios de selección establecidos en la investigación para determinar el objeto de estudio, se tuvo en cuenta su historia en los modelos asociativos, tanto la concepción de integración de las asociaciones y el liderazgo en todo el proceso de conformación de la Cooperativa Alagro y de sus asociados fundadores; la inclinación por parte de la cooperativa en el desarrollo local e incidencia en el territorio; el liderazgo e iniciativas en acciones de red de cooperación local y de articulación con otras organizaciones de economía social y solidaria en el territorio; el acceso a la información, a la comunidad y a las instalaciones de la Cooperativa y

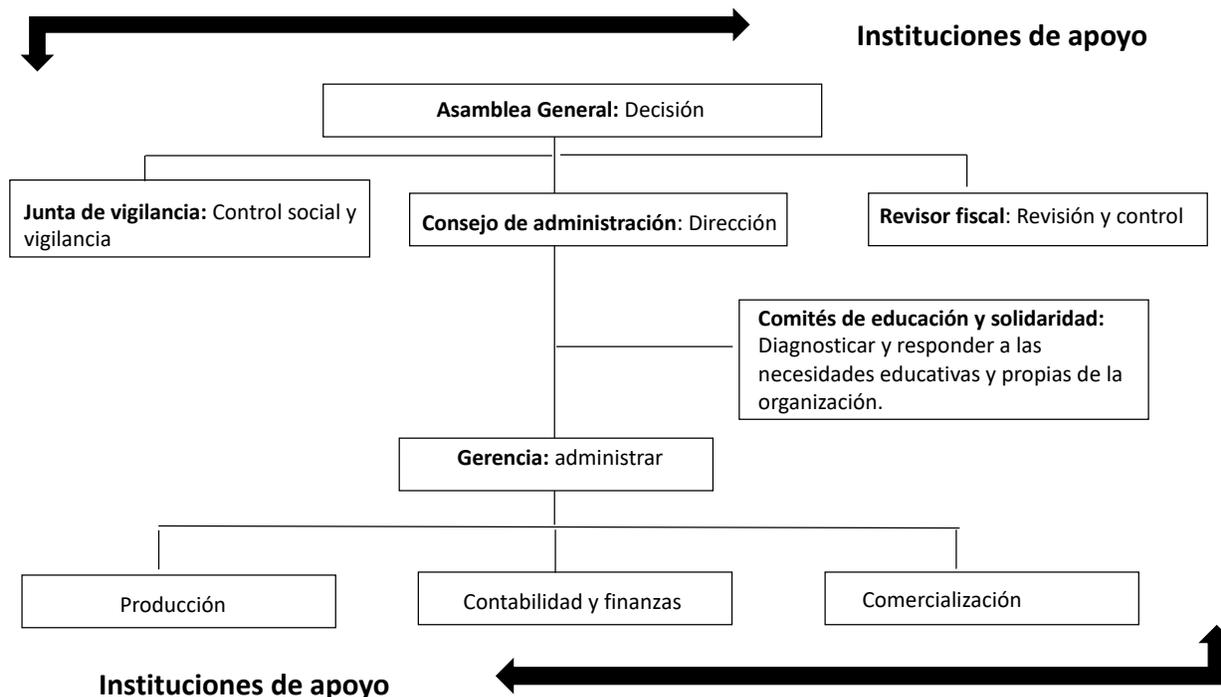
sus asociados; lo cual permitió una aceptación de los actores locales para la investigación. Además, la cercanía y conocimiento previo de la experiencia permitió identificar su historia e impacto en la región donde tiene presencia. Finalmente, de cara a la metodología y las teorías utilizadas en la investigación, este caso satisface el criterio para calificarlo como tal.

### Comunidad participante en la investigación

En la investigación se incluye la opinión de expertos teóricos, que de acuerdo sus trabajos y producción académica se consideran aportes, dado que son docentes, investigadores conocedores de temas como el cooperativismo, la asociatividad, desarrollo rural, y el factor C. Adicionalmente, en este proceso cualitativo, se seleccionó el grupo de actores con los cuales se recolectaron los datos, sin buscar representatividad de la población estudiada, lo que se buscó en la indagación fue profundidad, por ello se seleccionaron actores de todos los niveles de la estructura de la organización cooperativa, al igual que de su entorno; los cuales ayudaron a entender el fenómeno, aprender de éste y desarrollar diversas perspectivas; apelando a lo que Hernández Sampieri et al. (2014, pág. 397) denominan: “Muestras diversas o de máxima variación, las cuales, son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades”. Por ello, se definieron grupos de interés o actores a entrevistar de manera individual o grupal. Los grupos de interés obedecieron a la estructura de la organización cooperativa, sus roles y funciones dentro de la

misma, de modo tal que se lograron percibir sus diferentes perspectivas y visiones. A continuación, se observa la estructura básica de la cooperativa y sus funciones (ver Figura 5):

Figura 5: Estructura interna de la figura cooperativa



Fuente: Elaboración basada en Dansocial (2006, pág. 58) Curso básico de economía solidaria.

A continuación, se enumeran los grupos o personas claves seleccionados:

*Respecto de la estructura interna de la cooperativa*

1. **Grupo de asociados**, quienes hacen parte de la base social de la Cooperativa, perciben los beneficios y son los dueños de esta.
2. **Asociados fundadores**, quienes lideraron el proceso de conformación de la cooperativa y a través de su memoria oral transmitieron la historia y motivaciones iniciales para la

conformación de esta, y quienes lideraron el proceso de articulación entre las personas y organizaciones que dieron origen a la Cooperativa Alagro.

3. **Gerente de la Cooperativa**, quien posee el conocimiento administrativo y estratégico de la cooperativa.
4. **Directivos de la Cooperativa**: Consejo de administración, junta de vigilancia y comité de educación. Quienes representan a la base social en los órganos de dirección, control y administración, son elegidos en asamblea y materializan las decisiones de la misma, además direccionan y acompañan la labor del gerente desde las estrategias de la cooperativa.

Como parte de la estrategia del trabajo de campo, se indicó durante las entrevistas, que los nombres de las personas serían reemplazados por códigos, con el ánimo de generar mayor confianza y proteger la identidad de los informantes, buscando con esto, que los participantes expresaran de manera abierta y sin sesgos sus opiniones; sin embargo, se anexa el cuadro donde se evidencian cargos, código que reemplaza el nombre y fecha de la entrevista realizada a cada persona. (Ver anexo 1: Codificación participantes)

#### *Respecto del entorno de la cooperativa*

5. **Representantes de instituciones de apoyo** a la gestión de la Cooperativa Alagro, se refiere a las instituciones que han acompañado a la organización en su proceso de conformación, consolidación y sostenimiento, los cuales pueden arrojar información sobre metodologías implementadas, éxitos obtenidos y/o aspectos a mejorar.

*Respecto de los expertos temáticos*

6. **Expertos teóricos externos**, los cuales son representantes de diferentes países de América Latina, como Euclides André Mance de Brasil, filósofo y uno de los principales teóricos de la economía solidaria y de la Filosofía de la Liberación en América; Hernando Zabala de Colombia, historiador, especialista en derecho cooperativo y docente; y Pablo Guerra de Uruguay, docente e investigador de Sistema Nacional de Investigadores en las áreas de economía solidaria y sociología del trabajo. Quienes, además, han realizado desarrollos teóricos en los temas de economía solidaria, asociatividad, cooperativismo, factor C. Con ellos se logró afinar el marco teórico y comprender el fenómeno estudiado. (Ver Anexo 2: Expertos entrevistados, para ver información detallada del perfil).

Por las características de la investigación, el muestreo fue no probabilístico pero el número de personas seleccionadas permitió la saturación informativa. Así las cosas y de acuerdo con la definición de estos actores, se entrevistaron finalmente 16 personas. Si bien, en el diseño de la investigación se tenía previsto la aplicación de grupos focales y entrevistas a profundidad presenciales, las condiciones de distanciamiento social provocadas por la pandemia de la COVID-19, obligó a hacer ajustes al trabajo de campo, llevando toda esta labor a la implementación de entrevistas individuales tanto semiestructuradas y de profundidad, combinando la presencialidad y la virtualidad.

## Explicación de los instrumentos y técnicas para la recolección de los datos

De los instrumentos diseñados se realizaron tres pilotos previos a la implementación en campo, de la siguiente manera: I. con una cooperativa multiactiva del sector rural (producción y comercialización de frutas y hortalizas); II. con un grupo de profesionales sociales con experiencia en trabajo de extensión, específicamente en la dimensión socio-empresarial en organizaciones rurales; y III. en un grupo focal con participación de tres organizaciones rurales del Oriente antioqueño, incluyendo la Cooperativa Alagro en cabeza de su gerente.

En función de las pruebas piloto mencionadas anteriormente, se consideró necesario adecuar el instrumento para dos grupos de actores diferentes, dado que, algunas de las preguntas no eran apropiadas para unos actores, como son las preguntas relacionadas con conocimientos administrativos, operativos y de funcionamiento de la organización. Esto a su vez, permitió segmentar a los actores en tres grupos: asociados, asociados fundadores y asociados directivos. Otro hallazgo proveniente de las pruebas pilotos, fue la definición del número de integrantes de los grupos focales planificados, donde se determinaron los integrantes de los mismos entre tres a cinco personas; esta delimitación busco que cada uno de los asistentes tuvieran el espacio suficiente para dar su opinión en cada una de las preguntas del instrumento, con el ánimo de obtener profundidad en la información.

Sin embargo, de acuerdo al contexto vivido respecto a la implementación de las restricciones por la pandemia del Covid 19 y la obligatoriedad del distanciamiento social en Colombia, se realizaron ajustes entre los grupos focales planificados, convirtiéndose en entrevistas semiestructuradas. De esta manera, el número de personas definidas para los

grupos focales, se convirtieron en el mismo número de entrevistas realizadas. De esto se desprenden trece entrevistas semiestructuradas y tres entrevistas a profundidad. A continuación, se detallan los cambios realizados en el esquema de instrumentos en campo (ver Tabla 6):

Tabla 6: Instrumentos de aplicación en campo.

Objetivo de la investigación	Técnica planificada	Técnica aplicada	Público objetivo
<p>1. Identificar los factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, durante los años 2017 al 2020.</p> <p>2. Analizar el impacto del Factor Comunidad a la luz de la Teoría Económica Comprensiva.</p> <p>3. Diseñar una matriz de gestión metodológica para el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas como referente para el desarrollo rural, a partir de la Teoría Económica Comprensiva.</p>	Dos grupos focales	Seis entrevistas semiestructuradas con aplicación del instrumento 1.	<p>1. Tres personas Asociadas</p> <p>2. Tres personas Asociadas fundadoras</p>
	Un Grupo focal	Cuatro entrevistas semiestructuradas con aplicación del instrumento 2.	<p>3. Gerente de la Cooperativa.</p> <p>4. Tres Directivos de la Cooperativa Alagro: Un miembro del Consejo de Administración, un miembro de la Junta de Vigilancia y un miembro del Comité de Educación.</p>
	Tres Entrevistas a profundidad	Tres entrevistas a profundidad con aplicación del instrumento 3.	5. Tres expertos en asociatividad, economía solidaria y factor C.
	Un Grupo focal	Tres entrevistas semiestructuradas con aplicación del instrumento 2.	6. Tres instituciones de apoyo a la gestión de la Cooperativa Alagro: Fundación CFA, Proyecto IMPACT, la Corporación PRODEPAZ.

### Definición de instrumentos en fuentes primarias

**Instrumento 1 denominado “Asociados”:** se aplicó a tres asociados fundadores de la Cooperativa, quienes participaron del proceso de articulación y origen de esta, y a tres asociados seleccionados de manera aleatoria entre la base social activa de la organización. Que según el principio cooperativo de “adhesión abierta y voluntaria” y, de hecho, adoptado de manera explícita en los estatutos de Alagro, la organización está abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades allí consignadas, de esta manera los estatutos se convierten en la regla general para los asociados y se aplica por igual a la base social. Entonces, de acuerdo con el estatuto de la Cooperativa, pueden ser asociados “las personas naturales mayores de 14 años y productor agropecuario (...) quienes deben comprometerse con recibir capacitación cooperativa, pagar sus aportes y cuota de admisión, además [de] los compromisos con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias” (Cooperativa Multiactiva Alianza por el Agro, 2017). Por lo anterior, cualquier asociado era susceptible de ser entrevistado para la presente investigación. (Ver anexo 3: Entrevista Semiestructurada / Instrumento 1 Asociados)

**Instrumentos 2 denominado “Directivos”:** se aplicó a un miembro del Consejo de Administración, un miembro de la Junta de Vigilancia, un miembro del Comité de Educación y la gerencia. Adicionalmente, a tres de las instituciones de apoyo y/o cooperación en el fortalecimiento de la Cooperativa Alagro más representativas en su acompañamiento. (Ver anexo 4: Entrevista semiestructurada / Instrumento 2 Directivos)

**Instrumento 3 denominado “expertos externos”:** fue caracterizado como entrevista a profundidad, aplicándose a tres expertos, enfocado a elementos conceptuales sobre la asociatividad, cooperativismo, factor C y desarrollo rural. (Ver Anexo 5: Entrevista a profundidad / Instrumento 3 Expertos externos)

*Ilustración 1: Evidencias de entrevistas a profundidad con expertos teóricos.*



En la parte superior izquierda se observa la entrevista con el Profesor Euclides André Mance de Brasil, en la parte inferior izquierda el profesor Hernando Zabala de Colombia y en la parte inferior derecha el Profesor Pablo Guerra de Uruguay.

**Observación:** por último, se cuenta con el ejercicio de observación, la cual se realizó de manera presencial y responde a los tres objetivos específicos de la investigación, dado que, este ejercicio permitió identificar en cada uno de los eventos y espacios en los que se participó, aspectos de éxito y oportunidades de mejora, limitaciones y debilidades de la Cooperativa

Alagro, a la luz de cada factor o categoría de la investigación. La observación estuvo compuesta por la sistematización, apuntes y notas realizadas en tres visitas a tres tanques de leche comunitarios (Tanque El Carmín, Tanque Santa Bárbara y Tanque Ebreo), los cuales fueron seleccionados por ser los tres tanques más antiguos de la organización, liderados por tres mujeres asociadas fundadoras, que vivieron el proceso de transición de asociación a cooperativa, además por sus capacidades comunicacionales para contar la historia de la organización. Adicionalmente, se realizaron tres visitas a la sede de la Cooperativa, donde se observó el proceso de comercialización en el punto de venta, también se participó en una asamblea de asociados, en dos celebraciones del día del asociado y dos reuniones del comité de educación, las cuales sirvieron para entender cuestiones de la organización relacionadas con los factores de la Teoría Económica Comprensiva. En las visitas se realizaron conversaciones, observación sistemática, y recolección de documentos específicos para la investigación. Como parte de este ejercicio de observación, se desarrolló una guía donde se asentaron los aspectos analizados y observados durante la participación (Ver anexo 6: Guía de observación: Inmersión al campo).

*Ilustración 2: Evidencias de inmersión en campo.*



Reunión con el comité de Educación de la Cooperativa Alagro, análisis del plan educativo de la cooperativa.



Visitas a los tanques de leche comunitarios de la Cooperativa Alagro, Municipio de Rionegro: Tanque El Carmín, Tanque Santa Bárbara y Tanque Ebreo, en jornadas de entrega de leche de los productores.



Participación en día del asociado de la Cooperativa Alagro, en este espacio participan los asociados y directivos de la Cooperativa y representantes de instituciones de apoyo. Dentro de la agenda se presenta informe de gestión de la organización, se realiza una celebración religiosa, rifas, entrega de regalo navideño a cada asociado y música tradicional de la región.



Entrevista a Doña Ofelia Guarín, directiva de la Cooperativa Alagro, quien ha participado del proceso de fundación, fusión y desarrollo de la organización, su casa ubicada en la vereda El Ebreo, Municipio de Rionegro.

### Definición de instrumentos en fuentes secundarias

Para este caso se definió un formato denominado ficha reseña bibliográfica (Ver anexo 7), donde se asentaron los hechos, cifras, datos y/o eventos relevantes identificados en los documentos, videos, relatorías de la Cooperativa. En estas se recogieron los aspectos importantes identificados a partir de la lectura de actas de asamblea de constitución, estatutos de la Cooperativa, caracterización de asociados, informes de gestión y proyecto educativo socioempresarial – PESEM.

### Técnicas para el procesamiento de los datos

Como se especifica en párrafos anteriores, la investigación contó con varias fuentes de información y técnicas de recolección de datos, esto hizo parte de la gran riqueza de la indagación cualitativa, dado que se posee “una mayor amplitud y profundidad de datos si

proviene de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. ...El hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección se denomina triangulación de datos” (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 417 - 418).

Para esta investigación el esquema de estudio vinculó:

- Observación participante.
- Entrevistas semiestructuradas con diferentes actores del caso estudiado.
- Entrevistas semiestructuradas con instituciones de apoyo a la gestión de la Cooperativa Alagro.
- Entrevistas a profundidad con expertos externos.
- Procesamiento de fuentes secundarias sobre la Cooperativa Alagro.

La delimitación de las categorías está definida bajo el esquema de la Teoría Económica Comprensiva, las cuales son: categoría / factor Trabajo, categoría / factor Gestión, categoría / factor Financiamiento, categoría / factor Medios Materiales, categoría / factor Tecnología y categoría / factor C (comunidad).

Sobre estas seis categorías se diseñaron y clasificaron grupos de preguntas orientadas a cada uno de los actores a entrevistar, con el ánimo de obtener diferentes visiones y profundidad en la información, por ello, se construyó una matriz para la consolidación, triangulación y análisis de la información, llegando a la identificación de recurrencias, diferencias, perspectivas e incluso de nuevas categorías no contempladas en el diseño de la investigación. Para la aplicación en campo, se diseñaron tres instrumentos con un grupo de preguntas por categoría, los cuales permitieron identificar factores claves en el desarrollo de la Cooperativa Alagro y su entorno rural (ver Tabla 7).

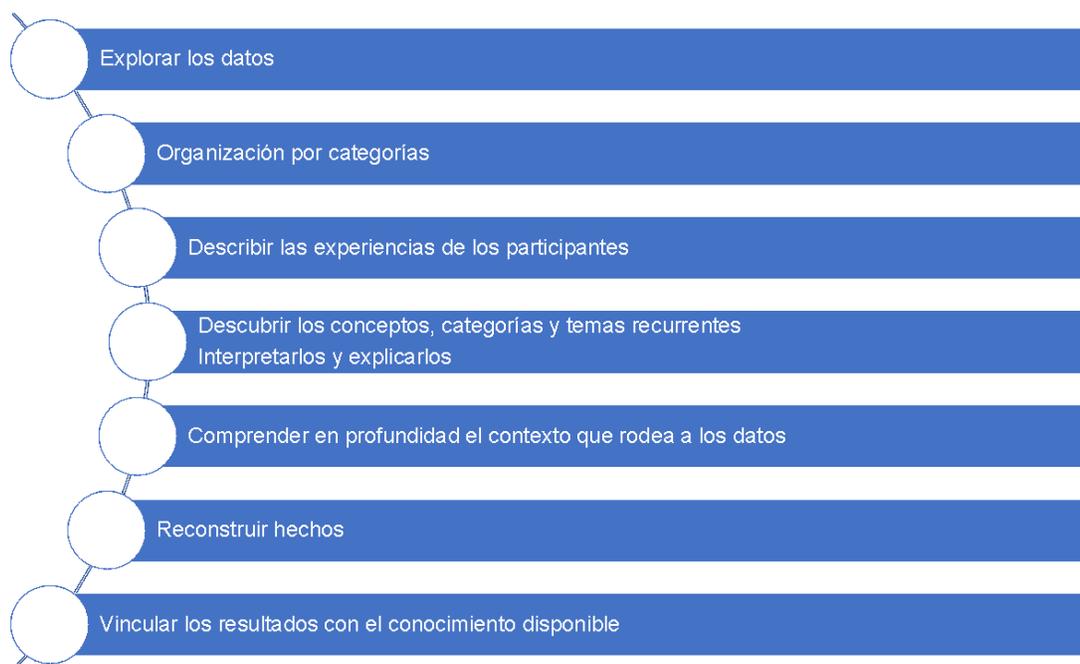
Tabla 7: Matriz de control y aplicación de instrumentos y categorías.

Tipo de fuente:		1. Fuentes primarias					2. Fuentes secundarias		
Actor	Asociados	Asociados fundadores	Directivos	Gerente	Instituciones de apoyo	Observación	Expertos	Fuentes secundarias	
Aplicación de instrumento	Instrumento 1. Asociados		Instrumento 2. Directivos			Ficha de Observación de eventos en campo	Instrumento 3. Expertos	Fichas bibliograficas	
Número de aplicaciones	3	3	3	1	3	1	6	3	
Factor Trabajo									
Factor Gestión									
Factor Financiamiento									
Factor Medios Materiales									
Factor Tecnología									
Factor Comunidad									

Las matrices hacen parte de las herramientas recomendadas por Hernández Sampieri et al. (2014) para realizar el análisis de la información y establecer vinculaciones entre categorías y/o temas. Allí las categorías se colocaron como columnas en verticales, en cada celda de manera lineal se documentó si las categorías se vinculan o no. Para este caso se buscó identificar aspectos de éxito y oportunidades de mejora en la Cooperativa Alagro, y para el análisis y clasificación de la información se usó una marcación de semáforo, donde verde representa los factores de éxito y rojo las oportunidades de mejora.

Todo este proceso de recolección de los datos, tareas analíticas y resultados ocurrieron prácticamente en paralelo, sin embargo, a continuación, se presenta un acercamiento al orden que se llevó para lograr cada paso del proceso (ver Figura 6):

Figura 6: Proceso de recolección de los datos



Fuente: Elaboración basada en Hernández Sampieri et al. (2014, pág. 418). Metodología de la investigación.

De acuerdo con lo anterior, se amplió el proceso de análisis, procesamiento de los datos y los criterios de clasificación, así:

1. Se clasificaron por tipo de datos: entrevistas, observaciones, documentos o fuentes secundarias como informes, fotografías, planes, estatutos.
2. Por grupo o participante: como se vio en el ítem de “Explicación de los instrumentos y técnicas para la recolección de los datos”, se clasificaron por grupos de actores.
3. Por categoría: de acuerdo con la Teoría Económica Comprensiva de Luis Razeto
4. Con el establecimiento de relaciones entre categorías se interpretaron los resultados, para lograr la comprensión de los factores de éxito y oportunidades de mejora en el

caso estudiado en la Cooperativa Alagro, y finalmente, se generó el conocimiento descrito en los siguientes capítulos.

A continuación, se presenta gráficamente el resumen del proceso de la investigación, la cual se llevó a cabo durante el diseño y elaboración del presente estudio. (Ver figura 7)

*Figura 7: Resumen del proceso metodológico de la investigación*



Fuente: Basada en el proceso metodológico de la investigación

### **Limitaciones de la investigación**

En este punto se describe el impacto del virus COVID-19 a la luz de la aplicación metodológica en esta investigación.

Las medidas y planes de restablecimiento que se implementaron para activar la economía, contemplaron varias estrategias, entre ellas, la de aislar la población vulnerable como los adultos mayores y pacientes con comorbilidades susceptibles a la COVID-19.

Teniendo en cuenta que gran parte de la población campesina está en el rango de adulto y adulto mayor, y para el caso de la Cooperativa Alagro el 76 % de sus asociados cumplen esta característica estaría, dado que su edad promedio es de 57 años, por tanto, se consideran poblaciones vulnerables. Estos asuntos llevaron a realizar ajustes metodológicos en la aplicación de los instrumentos en campo, dado que, como parte de las medidas de prevención y respeto a los productores, se evitó el contacto físico para el levantamiento de información o se realizó de manera individual siguiendo los protocolos de bioseguridad.

A pesar de las modificaciones ya reseñadas, los objetivos de la investigación continuaron intactos; los cambios fundamentales estuvieron en el medio de comunicación e interacción, dado que, de las 16 entrevistas, 14 se hicieron de manera virtual y dos de manera presencial. Otro elemento fundamental, es que se tuvo contacto presencial con la Cooperativa Alagro previo a la declaración de la contingencia ocasionada por la COVID-19, lo cual permitió realizar el ejercicio de observación y reconocimiento de actores de la organización.

Los instrumentos de la investigación se detallan en los anexos de este texto, así como fichas, bitácora y observación.

## Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presenta el resultado del proceso de la investigación, en el cual, una vez analizada la información, se muestra en un primer momento el resultado del ejercicio realizado con los expertos teóricos, donde se identificó y analizó la contribución de la asociatividad, a partir del modelo cooperativo, al desarrollo rural. En un segundo momento, se presentan los factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, identificando allí tres nuevas categorías que emergieron durante el proceso de campo. Durante este diagnóstico, se hace un análisis ampliado al impacto del Factor Comunidad, dado que este factor es característico de las empresas cooperativas y le da una profunda diferenciación con el resto de las empresas de capital.

Finalmente, se presenta el diseño de la matriz de gestión metodológica, con la cual se buscó contribuir a los objetivos de la Política Pública de Economía Solidaria en el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas, siendo esta matriz un referente para el desarrollo rural, tanto para uso de instituciones de apoyo como, para la autogestión de las organizaciones cooperativas.

La evidencia teórica y práctica explica que la asociatividad expresada en la forma cooperativa, se ha convertido en una alternativa de desarrollo de las comunidades rurales, como lo sustenta Guerra cuando indica que:

En determinadas circunstancias la viabilidad de un proyecto productivo pasa por justamente esa asociatividad entre los pequeños para hacerse más fuerte, ... [dicha asociatividad esta] demostrada con muchos ejemplos en América Latina, donde la proyección económica [y] la satisfacción de necesidades se da cuando se logra pasar de la escala individual y familiar a una escala más amplia que pueda brindar la solidaridad económica (P. Guerra, comunicación personal, 27 de julio de 2020).

Para el caso de la Cooperativa Alagro se evidencia precisamente, como parte de los beneficios que la cooperativa le otorga al asociado es la comercialización de la leche a precios justos, y la constante búsqueda de un organismo que representará los intereses de los pequeños productores en la zona del Oriente del Departamento de Antioquia. Seguido a estas necesidades comunes iniciales, la organización amplió los beneficios, de manera tal, que ha logrado responder a otras necesidades del productor y su familia, logrando ampliar su base social en la región y convirtiéndose en el medio para alcanzar calidad de vida desde su respuesta multiactiva en la prestación de servicios y beneficios al asociado.

Por ello, Las cooperativas se convierten en:

Estrategias de liberación económica, de manera tal que se puedan asegurar la autogestión, ... se avanza en el mapeo de lo [que] necesitan, como insumos productivos, necesidades de comercialización, entonces a partir de ahí ellos empiezan una estrategia de comercialización conjunta con márgenes sobre esta comercialización que no se queda además en los intermediarios, pero que necesitan ser metidas en un fondo” (E. Mance, conversación personal, 11 de julio de 2020)

Un fondo común para la reinversión en medios materiales (propiedad, planta y equipos) y en los beneficios sociales de la comunidad.

Pablo Guerra por su parte, señala que, desde diferentes referentes en América Latina, el modelo cooperativo en los procesos productivos rurales ha logrado hacer una empresa sostenible y aportante al desarrollo de los territorios. Por ejemplo, en Uruguay,

el sector vitivinícola ... para la elaboración de vinos pequeños productores ... han tenido que juntarse ¿Por qué? porque el vino requiere cierta economía de escala para acceder a determinados mercados y hay entonces experiencias muy interesantes. En Chile por ejemplo, hay cooperativas vitivinícolas muy potentes, en Argentina he conocido algunos casos muy interesantes de cooperativas vinícolas; en el sur de Brasil en una región muy influida por las corrientes migratorias italianas también hay un sistema de redes cooperativas que han potenciado la industria vitivinícola, ... tenemos estos ejemplos en Centroamérica, ... donde eran justamente pequeños agricultores familiares y recurren a los lazos de cooperativización y de solidaridad económica para tener un mejor acceso a la fase de comercialización (P. Guerra, comunicación personal, 27 de julio de 2020).

Lo anterior, ilustra cómo se expresa la solidaridad en dos fases del proceso económico, tanto en la producción como en la comercialización agrícola, a partir de la autogestión y el accionar de las cooperativas; generando de esta manera, sostenibilidad para la organización, cubrimiento de las necesidades y accesos al productor y su familia.

Pero entender que más allá de la asociatividad, la figura cooperativa logra un impacto positivo al desarrollo de los territorios, es fundamental para esta investigación, está claridad

también la dan los asociados fundadores de la Cooperativa Alagro, quienes vivieron el proceso de liderar la Asociación y posteriormente la transformación a lo que hoy es la Cooperativa, quienes sostienen que “en la conversión de Asociación Asproler a Cooperativa Alagro, se ve mayor exigencia, ya que es más grande la organización, además requiere más participación de la base social en los comités y órganos de dirección y control” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020). Este fundamento, indica que, si bien existen diferentes figuras asociativas, desde la cooperativa por la constitución de su estructura organizacional, se fomenta la participación activa de los asociados en los espacios de vigilancia, control y dirección de la organización.

Que la asociatividad sea una expresión de los productores agropecuarios no es un asunto nuevo, esto es

“una estrategia de organización que se ha implementado en la historia humana de hace unos 200 años o un poco más, que ha sido experimentada y practicada por muchos países [y] grupos humanos. Pero lo que se ha podido observar desde el punto de vista de evaluación histórica, es que en el mundo rural sin asociatividad es imposible alcanzar niveles de desarrollo y lo que se ha logrado establecer es que el mejor mecanismo de asociatividad y sobre todo para los productores agrarios independientemente de sus condiciones económicas, son las cooperativas, ... [dado que] la economía rural está basada en la pequeña propiedad y en una propiedad individual o en una propiedad que está basada solamente en el desarrollo de una fuerza de trabajo familiar y esos procesos se agotan, ... [para] obtener ingresos, para poder obtener esos otros beneficios, eso

solamente los da la cooperativa” (H. Zabala, comunicación personal, 25 de julio de 2020).

Tanto los expertos teóricos, como los fundadores, asociados y directivos de la Cooperativa Alagro coinciden en que, la organización cooperativa contribuye al desarrollo rural, al ser una alternativa para la generación de satisfactores de las necesidades humanas, desde las dimensiones del ser, económicas, territoriales e incluso en las culturales. Esto se da, gracias a que las cooperativas son una asociación de personas y al mismo tiempo son una empresa, donde se da una contribución permanente desde el aporte del trabajo (producción de leche y otros productos agrícolas cultivadas en las fincas, en el caso particular de la cooperativa Alagro) y el aporte del capital representado en dinero, de esta manera el asociado se convierte en gestor, usuario y dueño.

Esta movilización de recursos del grupo de personas con el vínculo asociativo a la empresa, hacen que esta como ente jurídico, oriente su accionar a la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los asociados, extendiendo este accionar al bienestar de la comunidad donde la organización tiene presencia.

**Factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, durante los años 2017 al 2020.**

Como ya se había dicho, por cuestiones de ética y confidencialidad, y soportados en la Ley colombiana 1581 del año 2012, la cual reconoce la obligatoriedad y el derecho que tienen

las personas naturales y jurídicas de proteger la información recogidas sobre ellas, ya sea personas de orden jurídico, natural, pública como privada; en esta investigación los nombres de los entrevistados fueron sustituidos por códigos, lo cual permitirán nombrar de manera explícita las observaciones del grupo de personas, sin revelar su identidad en la organización o institución de apoyo.

Es importante comenzar apuntando que uno de los motivos que originaron la organización de los productores, fue la comercialización, desde la facilidad para acopiar la leche y así garantizar la calidad, volúmenes y un precio justo. Sin embargo, la cooperativa ha logrado diversificar su proceso productivo y cuenta con cuatro líneas de negocios, donde la primera y más grande es el acopio y comercialización de leche cruda; la segunda es el almacén agropecuario que es un ejercicio de compras conjuntas, el cual genera ahorros a los productores al tener precios más bajos a los que se tienen en el mercado, además aporte al sostenimiento a la cooperativa.

El almacén se encarga de proveer al productor de todo lo necesario para el funcionamiento de su finca, como alimentos y medicamentos para los animales, abonos, entre otros. La tercera línea es la de productos transformados y con marca propia, estos son comercializados en el punto de venta directo y en algunos supermercados de la región. Algunos de los productos transformados e innovadores en la cooperativa son la “lechenela”, que es leche en polvo con panela lista para diluir; y los “melitos” que son un *snack* de cuajada caramelizada; además la Cooperativa también transforma y comercializa productos tradicionales como el yogur en empaque de vidrio, el yogur griego en empaque biodegradable,

y recientemente, a través de la cooperación del Gobierno holandés, se desarrolló un queso tipo gouda (Ver ilustración 3).

La cuarta línea de negocio de la Cooperativa Alagro es el apalancamiento financiero al productor, en el que a través de alianzas con Cooperativas Financieras se otorgan créditos a tasas de interés especiales y, Alagro mediante contratos comerciales de compraventa con los productores, aporta el documento que se convierte en la garantía para los créditos.

*Ilustración 3: Productos propios de la Cooperativa Alagro.*



Fuente: Cooperativa Alagro (archivo fotográfico).

Estas líneas de negocio se estructuraron con el acompañamiento de instituciones de apoyo y cooperación, con asesorías en diseño y construcción del plan de negocios, plan de acción, plan estratégico y Proyecto Educativo Socioempresarial – PESEM. De esta manera se han incrementado los ingresos de la cooperativa, se ha diversificado el portafolio de productos, y no se depende exclusivamente de la leche, sin perder de vista

el proyecto social de la organización para ser más sostenibles (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

Con un modelo de negocio definido gracias al apoyo institucional, los directivos de la cooperativa, tienen la claridad del futuro de la organización, el cual debe apuntar a seguir siendo un referente en la región, ser integradora y una aliada de diversas instituciones, por ejemplo, se han tenido alianzas con universidades, cámaras de comercio, Fundación CFA, Proyecto Impact y Prodepaz para desarrollar proyectos que tengan impacto en las comunidades campesinas, mejorando la calidad de vida (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Con este comentario se pone en evidencia que los directivos de la organización ven a las instituciones de apoyo como aliadas, mostrando una posición de iguales y por ende de una gestión compartida, donde todos contribuyen al desarrollo regional, incluyendo la misma cooperativa Alagro. De acuerdo a las entrevistas realizadas a asociados, asociados fundadores, la gerencia y directivos de la Cooperativa, se consolidó la siguiente tabla, donde se identificaron las instituciones de apoyo (aliadas) más significativas para la organización, clasificando el factor económico en el que se centra la intervención, el contenido y el logro obtenido para Alagro (ver Tabla 8):

Tabla 8: Instituciones de apoyo y cooperación.

Periodo	Institución de Apoyo	Factor	Contenido	Logro en la Organización
2016 2019	Agencia de Cooperación de Canadá - Proyecto Impact	Factor Gestión	Planeación estratégica, Modelo de negocio, plan de acción, modelo financiero, conocimientos comerciales.	Plataforma estratégica clara que marca la ruta de los órganos de dirección de la Cooperativa.
		Factor Financiamiento	Fondo rotatorio para la Cooperativa.	Beneficio al asociado: Otorgamiento de créditos a bajas tasas para los asociados.
		Factor Medios Materiales	Donación de bovinos incentivando la vinculación de jóvenes productores a la organización.	Beneficio para el asociado: Capital semilla para el programa joven asociado.
		Factor Tecnológico	Definición de proceso en la planta en el modelo de negocio de la organización (certificaciones de inocuidad del producto).	Construcción de la operación del negocio.
2017 - actualmente	Corporación Prodepaz	Factor Gestión	Asesoría en estrategias comerciales.	Diseño del plan y ruta comercial de la Cooperativa. Alianzas comerciales para la Cooperativa, redundando en ingresos para el productor.
		Factor Financiamiento	Apalancamiento financiero.	Beneficio asociado: Otorgamiento de créditos a bajas tasas para los asociados, crédito de pago para los insumos agropecuarios del almacén de la Cooperativa.
2017 - actualmente	Fundación CFA	Factor Gestión	Planeación estratégica, PESEM, Modelo de Negocio. Estrategias de comercialización: ruedas de negocios y mercados campesinos. Gobernanza y gobernabilidad. Democracia y participación.	Plataforma estratégica clara que marca la ruta de los órganos de dirección de la Cooperativa.  Beneficio asociado con el PESEM: Definición del plan de capacitación de la base social, incremento del conocimiento del modelo cooperativo, sentido de pertenencia con la organización.

Periodo	Institución de Apoyo	Factor	Contenido	Logro en la Organización
				Alianzas comerciales para la Cooperativa, redundando en ingresos para el productor.
		Factor Financiamiento	Administración del fondo rotatorio.	Beneficio al asociado: Otorgamiento de créditos a bajas tasas para los asociados
		Factor Medios Materiales	Dotación de motocarro.	Operación de la estrategia comercial y regional.
		Factor Tecnológico	Conocimiento de los asociados, definición de beneficios sociales para la base.	Beneficios tangibles para el asociado de acuerdo con las necesidades identificadas en el PESEM.
		Factor Comunidad	Fortalecimiento de la base social con temas como la confianza, cooperación, resolución de conflictos, Educación financiera.	Fortalecimiento del vínculo del asociado, más que por la producción por su participación activa. Beneficio para el asociado: Acompañamiento en espacios de integración y encuentro de los productores, como la asamblea, día del asociado, actividad navideña.
Constante	Cámara de Comercio	Factor Gestión	Capacitación empresarial y administrativa.	Fortalecimiento de los órganos directivos y la gerencia.
2019- actualmente	Universidad de Antioquia U de A	Factor Tecnológico	Asistencia técnica en campo con practicantes de la Universidad: Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas.	Asistencia técnica que redundo en la calidad y precio del producto.
2017 - actualmente	Sector público: Alcaldía Municipal	Factor Medios Materiales	Sede en arrendamiento a un monto simbólico por su pago.	Estabilidad locativa y aporte a la estabilidad financiera de la organización.

Fuente: Elaboración basada en las entrevistas realizadas a asociados, asociados fundadores, gerencia, directivos e instituciones de apoyo.

En esta relación con agentes externos a la Cooperativa Alagro, se puede observar que de las seis intervenciones institucionales cinco apuntaron al fortalecimiento de todos los factores

tradicionales de la empresa, excepto Fundación CFA, quien también hizo fortalecimiento del factor comunidad en la base social de la cooperativa. Sin embargo, a pesar de la ausencia en la mayoría de los apoyos, este factor ha sido de interés por parte de los mismos asociados y directivos, lo cual se evidencia en las expresiones e intereses de visibilizar este factor como el cohesionador y generador de sentido de pertenencia al interior de la organización.

### *Caracterización de la base social*

*Ilustración 4: Sede de la Cooperativa Alagro.*



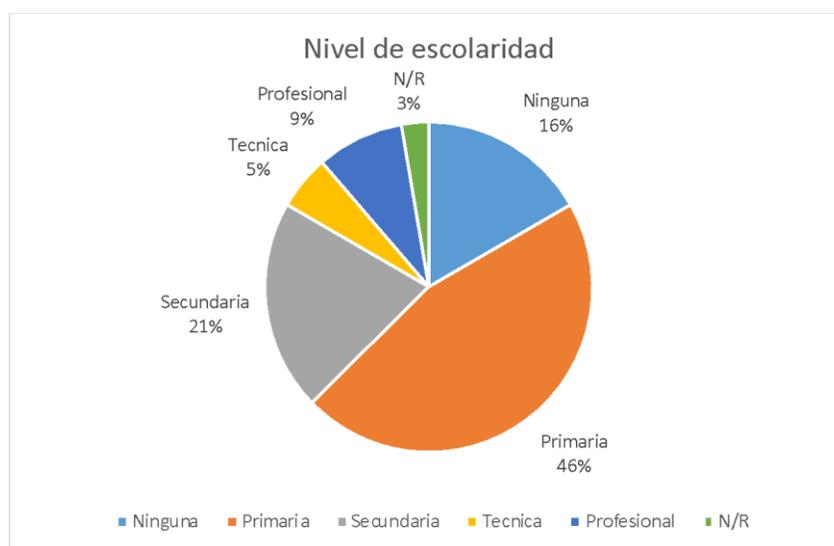
Sede y punto de venta de la Cooperativa Alagro

La composición de la base social de la Cooperativa Alagro, al momento de la investigación, contó con 226 asociados, los cuales poseen un promedio de edad de 57 años, donde el 27,3 % son mujeres, mientras que el 72,7 % son hombres. Los núcleos familiares del asociado de la Cooperativa comprende entre tres a cinco miembros, y alrededor de dos a tres

de ellos se dedican a actividades de la finca, como la administración, ordeño y cultivos (Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - Alagro, 2020).

Sobre el nivel educativo de la base social de la Cooperativa (ver Figura 8), se puede decir que el 46 % de la población asociada posee educación básica primaria; el 20,7 % posee estudios en secundaria; el 16,7 % no tiene ningún estudio; el 8,7 % posee estudios de nivel profesional; el 5,3 % posee estudios técnicos y del 4 % restante no se tiene información (Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - Alagro, 2020).

Figura 8: Nivel de escolaridad de la base social de la Cooperativa Alagro



Fuente: elaboración de acuerdo al análisis de la base de datos de asociados de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - Alagro (2020).

Según el DANE (s.f.) se considera la autoidentificación como el criterio para determinar la pertenencia a alguna etnia o algún tipo de población; de acuerdo con ello, el total (100 %) de

la población de la base social de la Cooperativa Alagro se autoidentifica como población campesina (Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - Alagro, 2020).

En su conformación productiva “la Cooperativa posee el 99 % asociados en el rango de pequeño productor, dado que poseen entre 1 a 50 cabezas de ganado” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020), por esto “la labor de Alagro evita que los productores pequeños se extingan, una organización como Alagro busca cobijar al pequeño” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

El término de pequeño productor se acuña desde la dimensión productiva y de acuerdo con la clasificación del Ministerio de Agricultura en Colombia y FEDEGAN (Fondo Nacional del Ganado), donde se denomina pequeño productor a la tenencia de uno a cincuenta cabezas de bovinos como se observa en la figura a continuación (ver Figura 9).

Figura 9: Índice para la definición del pequeño productor en Colombia



¿Cómo saber si es pequeño productor pecuario?	
<b>Bovinos</b> (leche y carne)	1 a 50 cabezas
<b>Pollo de engorde</b>	201 a 9.730 aves
<b>Gallina ponedora</b>	307 a 4.896 aves
<b>Porcinos</b>	menos de 1.400 cabezas
<b>Acuicultura</b>	Hasta 11 toneladas
<b>Ovinos - caprinos</b> (leche y carne)	1 a 100 cabezas

Fuente: Agencia de Desarrollo Rural-ADR (2020)

### ***Categorías según los Factores Económicos desde la Teoría Económica Comprensiva***

La concepción de la metodología, el diseño de instrumentos y la definición de los actores para la aplicación, se dieron a partir de los seis factores económicos determinados en la Teoría Económica Comprensiva, y al mismo tiempo, se clasificaron los elementos encontrados como exitosos y elementos identificados como oportunidad de mejora, debilidades, limitaciones y/o problemas. Dicha clasificación indicó relaciones entre los entrevistados y la observación, permitiendo comparar con la teoría y demostrar coincidencia de los datos entre distintas fuentes. Partiendo de la identificación de estas similitudes y diferencias entre los datos, significados, patrones y relaciones, se reforzaron las categorías existentes y se dio origen a tres nuevas. En la Tabla 9 se observa la relación entre los objetivos y las categorías analizadas e identificadas en el trabajo de campo, al mismo tiempo que las tres categorías nuevas o emergentes en el proceso de investigación, las cuales se nivelaron como primordiales y recurrentes para los actores de la Cooperativa Alagro.

*Tabla 9: Relación objetivos y categorías de la investigación.*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Categorías emergentes</b>
Analizar la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, a partir del estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro ubicada en el Oriente Antioqueño – Colombia, en el	Identificar los factores de éxito y oportunidades de mejora de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro – ALAGRO, a la luz de la Teoría Económica Comprensiva, durante los años 2017 al 2020.	Factor Trabajo	Sentido de pertenencia
		Factor Gestión	La participación
		Factor Financiamiento	La comunicación
		Factor Medios Materiales	
		Factor Tecnología	
		Factor Comunidad	

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Categorías emergentes</b>
periodo comprendido entre 2017 al 2020, en articulación con la teoría económica comprensiva.	Impacto del Factor Comunidad a la luz de la Teoría Económica Comprensiva en el estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - ALAGRO.	Factor Comunidad	
	Diseñar una matriz de gestión metodológica para el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas como referente para el desarrollo rural, a partir de la Teoría Económica Comprensiva.	Factor Trabajo Factor Gestión Factor Financiamiento Factor Medios Materiales Factor Tecnología Factor Comunidad	Factor ambiental

A continuación, se da paso al resultado de cada una de las categorías, de acuerdo al diagnóstico de la Cooperativa Alagro.

### *Categoría Factor Trabajo*

Es importante recordar que este factor se refiere a las capacidades físicas e intelectuales de las personas, que las hacen aptas para ejecutar una determinada actividad laboral (Razeto, 1994, pág. 47).

*Tabla 10: Categoría /Factor Trabajo.*

<b>Categoría / Factor Trabajo</b>	
<b>Factores éxito</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
“La Cooperativa cuenta con 28 tanques de leche, de los cuales 18 son comunitarios (los demás son de dueños individuales). Los tanques comunitarios tienen nombrada una persona administradora, quien recibe un incentivo económico por parte de la Cooperativa. Dicha labor es realizada en su mayoría por mujeres asociadas, generando estos ingresos para ellas, y autonomía	“El relevo generacional es una de las debilidades del campo colombiano y en la Cooperativa Alagro no es la excepción, pese a que se han implementado estrategias que promueven la vinculación de jóvenes, aún la base social está compuesta en su mayoría por adultos mayores” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Categoría / Factor Trabajo	
Factores éxito	Oportunidades de mejora
<p>económica para la mujer rural. Además, esta labor adicional ha implicado que la mujer deba organizar y planificar muy bien su tiempo, entre las labores de la finca, de la casa, de la familia y de la administración del tanque” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p> <p>Combinando varias labores en finca, casa, la administración del tanque de leche, y como asociadas de la cooperativa, realizando una labor de productora y administradora del hogar.</p> <p>“Los órganos administración y control son un apoyo para la administración de la Cooperativa, estos realizan un trabajo voluntario, dado que son deberes y derechos de los asociados” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>“La figura de administración de los tanques comunitarios se ha convertido en un enlace entre la administración y la gerencia de la cooperativa con el asociado y la parte productiva” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>“Se evidenció una producción diversificada en la finca donde se combina lechería con cultivos y otros animales como las gallinas” (AD2, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).</p> <p>“Se identificó participación en la base social de la Cooperativa de productores jóvenes gracias a una estrategia educativa y de relevo generacional bajo el acompañamiento del Proyecto Impact” (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p> <p>“La Cooperativa cuenta con 10 puestos de trabajo con contrato fijo, en estos se cuenta con asociados y familiares de asociados, pero en su mayoría son externos a la base social” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p> <p>“El trabajo al interior de la Cooperativa es colaborativo, en la medida que, entre los comités, los órganos de dirección y control hay mucha comunicación sobre lo que se está haciendo. Adicionalmente, cada año en las asambleas se comunica a los asociados la labor realizada. Y entre el grupo de empleados se percibe comunicación, dado que se nota el compromiso con la organización” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>Proceso económico de la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción: con la asistencia técnica en la finca.</li> </ul>	<p>“El problema que se van a encontrar las nuevas generaciones es el de la tierra, ya que hoy día las fincas son más pequeñas y se están destinando para el veraneo o recreo” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>

Categoría / Factor Trabajo	
Factores éxito	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución: con la recolección de la leche.</li> <li>- Comercialización de la leche cruda y la comercialización de productos transformados en el punto de comercialización en la misma sede de la Cooperativa, y en domicilios. Este último como resultado de los cierres por la pandemia.</li> <li>- Transformación, si bien la Cooperativa maquila varios productos, se cuenta con un portafolio de productos.</li> <li>- Consumo: desde dos frentes, el almacén de insumos agropecuarios para los asociados y desde el consumo propio de productos transformados (IA1, comunicación personal, 25 de julio de 2020).</li> </ul>	

---

Análisis de las categorías: factor trabajo

De acuerdo con esto, se encontró que el trabajo en la finca se realiza con los miembros de la familia quienes se especializan en las labores y se distribuyen los roles en la finca, en ese sentido, se encontró para el 70% de las personas entrevistadas que la mujer es quien ordeña y administra en la finca.

El tiempo estipulado de trabajo en finca es aproximadamente de diez horas al día, dado que se combina la lechería con otras actividades como cultivar, cosechar y tener otros animales (como gallinas). También se halló que las familias productoras cuentan con un promedio de dos a tres miembros que trabajan en la unidad productiva, y ocasionalmente se contrata un trabajador externo por un salario fijo; cuando son los miembros de la familia los trabajadores, no se tiene un salario estipulado para ellos. La administración de la unidad productiva (finca) se da en tiempos parciales, desarrollándose en tres días a la semana. Al ser productores pequeños,

la gestión en la finca se hace desde la unidad familiar, por tanto, no se llega a tener un ordeño mecánico.

La Cooperativa genera diez puestos de trabajo fijos, los cuales nueve son personas externas a la base de asociados de la organización y una persona es asociada y trabajadora a la vez; además, Alagro cuenta con un organigrama, roles y funciones definidas para la gestión organizacional. Estos cargos se enfocan a labores administrativas, operativas, de asistencia técnica y comercial, entre otras, orientadas al funcionamiento de la organización.

En la entrevista realizada al profesor Pablo Guerra (2020), se aborda el papel que pueden cumplir los factores económicos de la Teoría Económica Comprensiva para el desarrollo rural, donde se resaltó la función diferencial del factor trabajo y el factor C en la cooperativa, afirmando que

Razeto en su Teoría Económica Comprensiva distingue varios factores, todos ellos deben estar presentes en la lógica de la economía solidaria o sea se necesita capital, se necesita trabajo, necesita tecnología, se necesita hacer gestión y además se necesita factor C; y lo que dice Razeto es que ese factor C junto al factor trabajo son los factores que se convierten en categorías económicas; es decir, que estos factores se elevan e imprimen de racionalidad al resto de los factores, así como en el sistema capitalista el factor que se eleva e imprime su racionalidad al resto es el factor capital, en la economía solidaria son el factor trabajo y el factor C a [los] que podemos denominar también asociatividad democrática, porque tiene que ver con todos esos valores que se imprimen en una lógica

comunitaria asociativa y democrática propia de la economía solidaria. (P. Guerra, comunicación personal, 27 de julio de 2020).

Como se observa en los elementos resultantes de la investigación, con la base social de la Cooperativa Alagro, el factor trabajo denota la vinculación del asociado y su unidad familiar en el desarrollo de las labores en finca y por ende su aporte al desarrollo de la actividad productiva de la Cooperativa; además, en la administración al interior de la organización, se resalta como factor de éxito la generación de puestos de trabajo formados en la labor administrativa, técnica y de gestión.

### *Categoría Factor Gestión*

Se refiere al sistema de coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades económicas. En lo fundamental, la toma de decisiones al interior de la organización (Razeto, 1994, pág. 47). (Ver tabla 11)

*Tabla 11: Categoría / Factor Gestión.*

<b>Categoría / Factor Gestión</b>	
<b>Factores de éxito</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>

“En la conversión de Asociación a Cooperativa se ve mayor exigencia, ya que es más grande la organización y tiene más control, además requiere más participación de la base social en los comités y órganos de dirección y control” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

“En la medida en que la Cooperativa crece se corre el riesgo de alejarse del asociado, máxime si la planta administrativa sigue igual” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Categoría / Factor Gestión	
Factores de éxito	Oportunidades de mejora
<p>“Contar con un profesional en la gerencia de la organización, ya que los productores son muy buenos para producir y esta combinación ha permitido una visión compartida en la organización” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>“Hay asociados conscientes de que son asociados productores, porque entregan su leche para el proceso comercial y transformación; pero no son conscientes de su condición de asociados dueños de la cooperativa” (AF2, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).</p>
<p>“La Cooperativa cuenta con una estructura y jerarquía organizacional al interior de la administración, con roles y funciones definidas. Lo cual ha facilitado la operación y la toma de decisiones en la misma, dado que dentro de la estructura se contemplan líderes (especializados) de áreas” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p>	<p>“Si hay indicadores, pero no saben comunicar sus indicadores sociales, están más dados a medir ventas y producción”. Pero, sí se evidencia que hacen muchas cosas sociales y no miden. Por ejemplo, en 2019 tenían el PESEM y de ahí tienen indicadores sociales (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>
<p>“La Cooperativa cuenta con un máximo órgano que es la asamblea, allí se llevan informes y decisiones de inversión y/o ajustes en las cuotas. En esta se eligen al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los comités. El Consejo toma decisiones constantemente y acompaña al gerente; y la Junta controla y hace seguimiento al Consejo para que todo se cumpla y atiende los reclamos y quejas de los asociados. Estos cargos se rotan periódicamente para mayor participación” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p>	<p>“Falta fortalecer e intencionar, desde la planificación estratégica de la organización, los procesos como agroindustria y la comercialización” (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>
<p>“Los órganos de control y dirección están conformados tanto por productores profesionales y productores campesinos, esto ha sido riqueza intencionada desde los directivos para ser complementario. Profesionales que aportan desde lo administrativo y el campesino conocimiento del campo, esto ha generado aprendizaje mutuo y confianza para hacer la empresa sostenible” (AF1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p>	<p>“Desde la planeación estratégica falta mejorar procesos como el seguimiento, debido a que no hay una constancia en algunos temas importantes para la organización, y está muy relacionado con el liderazgo de la gerencia; y la evaluación de los procesos puesto que hoy es más empírico” (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>
<p>“Están los comités de Educación y Solidaridad, que por Ley cuentan con un presupuesto asignado y son autónomos, sin embargo, el gerente acompaña en las sesiones de estos” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p>	<p>“La Cooperativa no cuenta con procesos de Talento Humano, lo cual hace que algunas funciones o delegaciones de tareas sean en ocasiones confusas” (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>
<p>“La mayoría de las decisiones se toman de forma participativa en el Consejo de Administración basadas en las propuestas que lleva la gerencia. Si bien la gerencia tiene autonomía en algunas decisiones (topes de inversión), opta por llevar todos los temas al Consejo. Se caracteriza por ser una administración participativa y</p>	<p>“Algunas decisiones de la administración que tienen que ver más con el negocio y lo administrativo, son tomadas por la gerencia de manera unilateral, mientras que decisiones frente a lo técnico y lo social, son más participativas con el resto de la administración” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>

Categoría / Factor Gestión	
Factores de éxito	Oportunidades de mejora

consensuada donde reconocen como factor de éxito la confianza y la comunicación entre los órganos de dirección y control con la administración” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“La Cooperativa cuenta con herramientas administrativas como plan estratégico, indicadores, presupuesto y cronogramas de trabajo para todos los comités y órganos” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“Se reconocen las instituciones de apoyo que han fortalecido la organización. Esto se debe a la gestión del gerente y los directivos” (AD2, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).

“La Cooperativa posee un liderazgo y reconocimiento en la región, por su gestión en proyectos regionales, lo cual la ha convertido en un instrumento de integración. Una muestra de ellos es la diversificación del portafolio con productos de los mismos asociados y de otras organizaciones de la región, con las cuales se han hecho ejercicios de integración y alianzas” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“La Cooperativa participa y lidera el Comité de Comercialización Rural-CCR, instancia regional de alianzas para mercados en la subregión del oriente” (IA2, comunicación personal, 29 de agosto de 2020).

---

#### Análisis de las categorías: factor gestión

Cabe resaltar que el saber administrativo y gerencial ha venido reconociendo la importancia de mirar la organización de manera integral sin perder de vista el contexto económico político, social y cultural donde esta desempeña su labor. A su vez, este factor reconoce la toma de decisiones al interior de la organización como un elemento fundamental de la gestión, sin embargo, es importante reconocer la particularidad que existe en las cooperativas agropecuarias, que como indica Benecke “deben tomar decisiones muy complejas

en un entorno bastante cambiante: tienen que responder a los problemas climáticos, los precios del mercado y las políticas sectoriales que impiden la efectividad de los instrumentos administrativos” como se citó en (Mora, 2012, pág. 96).

Adicionalmente, Mora (2012) indica en su investigación que:

Los problemas administrativos de las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios se remiten a la falta de planeación de la producción, al poco conocimiento acerca de la definición de los planes de acción, y a una limitada planeación de mediano y largo plazo. Lo anterior puede explicarse por la escasa calificación de los directivos para asumir este proceso, pues se trata de campesinos con bajo nivel de alfabetismo y de habilidad empresarial, dado su reducido contacto con la lógica del mercado de intercambios y su poca capacidad de negociación (Mora, 2012, pág. 96).

Paradójicamente para el caso de la Cooperativa Alagro, en este factor gestión, los entrevistados se muestran de acuerdo con que el apoyo de instituciones ha logrado fortalecer la organización desde diferentes dimensiones, tanto en lo operativo como en las estrategias para dirigir y administrar. Además, los directivos reconocen que este éxito ha dependido de que la Cooperativa ha sabido organizar la intervención institucional, de acuerdo a las necesidades identificadas al interior, de lo contrario, se correría el riesgo de la sobre intervención y desgaste de la base social en proyectos sin orientación a las necesidades y prioridades de la misma.

El factor gestión se reconoce como un factor exitoso en la Cooperativa, desde el punto de vista de los asociados, directivos y de las instituciones de apoyo. Entro de los aspectos valorados se encuentran asuntos como: contar con un equipo de empleados y directivos con roles y perfiles definidos al interior de la organización, lo cual ha permitido determinar procesos e instancias para la toma de decisiones, la comunicación permanentemente entre los directivos, además, de la participación combinada en los órganos de dirección y control de asociados productores y asociados que además de ser productores cuentan con una profesión, lo cual ha permitido nutrir las decisiones en la organización.

Adicionalmente, la Cooperativa se ha caracterizado por vincular en su accionar y en la toma de decisiones conocimientos específicos en administración, en mercado, en lo productivo, entre otros, y sobre todo construir manera colectiva. Eso es lo que en la economía solidaria se llama autogestión, y como indica Razeto (1994), este factor “incluye un elemento de poder que cristaliza en un sistema jerárquico o línea de mando y un aparato administrativo” (pág. 47).

Gracias al alto nivel del factor gestión, la Cooperativa es dueña del 50 % de una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada) la cual es un tipo de figura empresarial contemplada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, donde indica que “es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que consta en documento privado” (Cámara de Comercio de Cali, s.f., párr. 1), esta empresa fue creada entre la Cooperativa Alagro y el apoyo de la embajada holandesa, la cual está ubicada en el municipio de La Ceja, y se especializa en producción de queso tipo Gouda. Esta decisión tomada y gestionada de manera conjunta, entre los órganos directivos y la gerencia, ha

favorecido la diversificación y el mejoramiento de ingresos en la organización, dando valor agregado a su producto principal: la leche.

Por otro lado, la incidencia regional de la Organización, se atribuye a la gestión de sus directivos y gerente, dado que Alagro participa y lidera de manera activa la consecución y ejecución de proyectos de impacto regional para el beneficio del sector agropecuario; lo cual se evidencia en el rol de articulador regional en diferentes instancias.

### ***Factor Financiamiento***

Está constituido por una cierta cantidad de dinero y por una capacidad de crédito, los cuales permiten contratar factores y establecer las relaciones económicas de la Cooperativa (Razeto, 1994, pág. 47). (ver Tabla 12).

*Tabla 12: Categoría /Factor Financiamiento.*

<b>Categoría / Factor Financiamiento</b>	
<b>Factores de éxito</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>

“La Cooperativa Alagro se sostiene desde la autogestión y el autofinanciamiento, es decir, con ingresos operativos (compra/venta de leche, transformación, comercialización y almacén agropecuario), no depende de proyectos, estos se convierten en ingresos adicionales para adecuaciones y dotación, además de los intereses financieros, entre otros” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“Diversificar los ingresos es uno de los objetivos de la organización para ser sostenible, lo cual se está logrando gracias a la integración de Alagro con otras empresas; y la diversidad de productos de la base social, que también son

Categoría / Factor Financiamiento	
Factores de éxito	Oportunidades de mejora
<p>comercializados a través de la Cooperativa” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p> <p>“El pago de la leche al asociado se hace con dinero y se establece el valor fijo del litro de leche por quincena, y la variación del precio se comunica por medio de los administradores de los tanques, carteleras, entre otros medios” (A2, comunicación personal, 8 septiembre de 2020).</p> <p>“Como estrategia para aumentar el sentido de pertenencia con la organización, hay un bono del 10 % para que los asociados puedan comprar en el almacén de insumos agropecuarios” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p> <p>“La Cooperativa tiene créditos para los asociados en el almacén de insumos agropecuarios como parte de sus beneficios, y este es descontado del monto del pago de la leche de manera quincenal” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p> <p>“Comparativamente al resto de organizaciones de productores de la región, la comercialización es un punto fuerte de la Cooperativa Alagro, por ello acogen otras organizaciones que no tiene esa capacidad, de esto perciben un % de administración, manejo logístico y distribución. Lo cual configura otros ingresos” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p> <p>“Para el intercambio de productos y de contratar trabajo la Cooperativa lo hace a través del dinero. La expresión más representativa es la de las administradoras de los tanques, sobresale su gestión y son mujeres en su mayoría”. (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020)</p>	

---

Análisis de las categorías: factor financiamiento

De acuerdo con lo anterior, la Cooperativa Alagro para su sostenimiento cuenta con varios instrumentos: una cuota de admisión que es equivalente al 10 % de un salario mínimo legal vigente – SMLV estipulado en Colombia, la cual se paga una sola vez y no es reembolsable al asociado, el asociado fundador es exento de esta cuota. Además, los asociados cada mes

hacen un aporte social del 1 % del SMLV, estos son reembolsables al asociado en el momento de retirarse de la Cooperativa, asunto estipulado en sus estatutos. Sin embargo, el mayor sostenimiento de la organización se da gracias a ingresos operacionales como la compra y venta de leche y otros productos cosechados por los mismos asociados, además, de la transformación, comercialización de productos propios y de organizaciones de productores de la región, y el almacén agropecuario. Esto muestra una multiactividad de productos y de la organización, permitiendo que se fortalezca la relación solidaria y demostrando que es Multiactiva por naturaleza, como una respuesta a las múltiples necesidades de la vida del asociado.

La Cooperativa Alagro aplicando el principio de intercooperación, ha tenido crédito con cooperativas financieras para la compra de activos como el carro recolector de la leche, demostrando una conciencia e identidad con el sector cooperativo. Al momento de la investigación, no cuenta con contratos de compra-venta con aliados comerciales, dado que el sector lácteo es sensible y es difícil contemplarlo, por ser la leche un producto muy cíclico. Mientras que, para el almacén de insumos agropecuarios, se cuenta con contrato de compra/venta, ya que la Cooperativa es distribuidora de insumos en la región.

En los informes contables se denota un fortalecimiento en la inversión de activos para el funcionamiento operacional de la organización, mostrando una inversión más alta en él, que la misma inversión en los fondos sociales, lo cual puede hacer que su crecimiento empresarial sea más alto que el crecimiento social. Aquí se presenta un riesgo en la organización, dado que, como indica Razeto (s.f.), el descuido del factor "C" o el descuido en "el perfeccionamiento de la fuerza de trabajo, que es perfeccionamiento no sólo en capacidad, sino también en ganas de

trabajar; no sólo afecta la capacidad de trabajar, sino concretamente la voluntad de hacer las cosas y hacerlas bien” (pág.13). Entonces, puede suceder que se pierda este factor "C". Sin embargo, al ahondar sobre este tema, se identificó que, con la Fundación CFA, institución de apoyo se hace una importante labor en la capacitación en la base social de Alagro en temas como cooperativismo y asociatividad, pero esto no se refleja en los informes de gestión de la Cooperativa. Por ello, en las recomendaciones se incluye la elaboración del balance social de la cooperativa, con instrumento de medición y seguimiento a la gestión social.

### *Categoría Factor Medios Materiales*

Se refiere a los elementos físicos, instalaciones, instrumentos, equipamiento, insumos y materias primas, entre otros, que son necesarios para efectuar el proceso técnico de trabajo de la organización (Razeto, 1994, pág. 47). (Ver tabla 13)

*Tabla 13: Categoría /Factor Medios Materiales.*

<b>Categoría / Factor Medios Materiales</b>	
<b>Factores de éxito</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
<p>“La Cooperativa recibe insumos como la leche, por parte de sus asociados, y también comercializa otros productos de ellos. La Cooperativa compra a un precio a los asociados y vende a otro, para poder operar” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020) conservando su carácter multiactivo.</p> <p>“Existen aliados externos como organizaciones de productores de la región, los cuales se comercializan a través de Alagro, con el ánimo de buscar la integración, cooperación y crecimiento colectivo de la región. Alagro NO ve como competencia a las demás organizaciones de productores sino como aliados para la intercooperación. Esta estrategia, además de posicionar la cooperativa, ha</p>	<p>Solo un asociado de los entrevistados menciona que se retiró del tanque comunitario porque “hay gente que hace trampa, y llevan leche de baja calidad y afecta la leche de los demás” (A3, comunicación personal, 14 de septiembre de 2020).</p>

Categoría / Factor Medios Materiales	
Factores de éxito	Oportunidades de mejora

permitido diversificar su portafolio de productos” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).  
 “La sede donde está la oficina y el almacén es de la alcaldía y está arrendado por un valor bajo por ser empresa local. Tiene vehículo recolector de leche. Algunos tanques son de propiedad de la Cooperativa y los equipos de oficina son de la Cooperativa” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

“Hay administradores de tanque, que en su mayoría son mujeres productoras, su función es hacer el control de calidad de la leche y son el enlace entre la cooperativa y los asociados por zona. Al tanque de leche pasa, cada dos días, el carrotanque de la Cooperativa para recoger la leche. Estos administradores reciben un incentivo económico por su labor y los utensilios de aseo y lo relacionado con mantenimiento del mismo por parte de la Cooperativa. Mientras que los tanques particulares (de propiedad individual), reciben un precio más alto por la leche únicamente” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).

“La Cooperativa no numera los tanques, sino que cada uno tiene un nombre diferencial que da identidad a la comunidad” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“La comunicación en la Cooperativa es fundamental, por ejemplo, cuando varían los precios de leche, se envía un comunicado a cada tanque, por medio de los administradores, explicando las razones de ajuste de precio. Aunque la Cooperativa ha subsidiado el precio para que no se note el cambio” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

“La Cooperativa cuenta con un almacén de insumos agropecuarios al servicio de los asociados, donde se ofrecen precios justos y entrega en la finca. Gracias a esto posee contratos con empresas para comercializar insumos, de allí que hay tratamiento especial para los insumos y beneficios como capacitación y asesoría al productor” (AD3, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).

Categoría / Factor Medios Materiales	
Factores de éxito	Oportunidades de mejora

“Se ha identificado que, con la Cooperativa, los asociados han aumentado su número de bovinos” (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).

“Garantizar la leche de calidad es producto del conocimiento del asociado en el proceso productivo y de la conciencia de la calidad” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).

---

Análisis de las categorías: factor medios materiales

Si bien la Cooperativa no cuenta con tierras para la producción, las fincas pertenecen a cada asociado y la producción se realiza desde su núcleo familiar. En este factor se evidencia cómo desde la asociatividad se adquieren de manera colectiva bienes materiales que serían difíciles de conseguir de manera individual por parte de cada asociado, en este aspecto es donde precisamente se observa la propiedad colectiva, asociativa y cooperativa, dado que con el aporte de todos se obtienen los bienes materiales para el funcionamiento de la Organización. Se observa cómo el factor medios materiales para la producción se va configurando a partir del factor C. En ese sentido, la cooperativa cuenta con una sede arrendada en la que se paga un valor simbólico a la administración municipal de Rionegro, posee equipos de oficina, un carro recolector de leche, es dueña de 18 tanques de leche comunitarios, ubicados en diferentes municipios de la región. Finalmente, se observa como la suma de las partes, la suma de los esfuerzos de cada productor asociado, se convierte en la fortaleza colectiva de la organización.

### *Categoría Factor Tecnológico*

Está enfocado a los conocimientos e informaciones de los procesos de producción y del núcleo de la Cooperativa, en esencia es el saber hacer valorizado (Razeto, 1994, pág. 47). (ver Tabla 14).

Tabla 14: Categoría /Factor Tecnológico.

<b>Categoría / Factor Tecnológico</b>	
<b>Factores éxito</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
<p>“Las instituciones de apoyo le han dado a la Cooperativa mucho conocimiento en diferentes temas, como el cooperativo y administrativo principalmente” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>“La Cooperativa desde el comité de Educación cuenta con el Proyecto Educativo Socioempresarial–PESEM que, con diferentes líneas de fortalecimiento, genera planes de capacitaciones para los asociados” (AD2, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).</p> <p>“Sin embargo, durante el año 2020 no se implementaron el total de las actividades definidas en dicho plan” AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>“Dentro del grupo de asociados y directivos se cuenta con conocimientos y experiencias diversas, como zootecnistas, médicos, ingenieros, productores, esto hace una construcción desde diferentes frentes” (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>“Los órganos de dirección, control y comités están conformados por productores con conocimiento empírico y por productores profesionales o en proceso de formación” (AD3, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).</p>	<p>“El asociado de la Cooperativa requiere nuevos conocimientos como aprender a producir limpio y orgánico, ya que esta es la tendencia del consumidor hoy día” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).</p> <p>“Es necesario reforzar la formación en temas asociativos, cooperativos y el trabajo colectivo, porque hay personas que creen que la cooperativa es de un solo dueño, por lo tanto, esta formación aumenta el sentido de pertenencia del asociado” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p> <p>“Falta profundizar en la capacitación de los técnicos, dado que los productores son poco eficientes y los técnicos ayudarían a ser más productivos y a tener mejor rendimiento en la producción de leche. La falta de esta capacitación se nota en la calidad de la leche” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).</p> <p>“Es importante transferir conocimientos al asociado en temas administrativos y comerciales para manejar mejor la finca” (A3, comunicación personal, 14 de septiembre de 2020).</p> <p>“En la Cooperativa se requieren conocimientos en comunicación, dado que falta sensibilizar más al asociado sobre los beneficios en la logística y operación que la Cooperativa le transfiere y se materializa en ahorros a él mismo, ya que la organización lo hace por él” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>

Categoría / Factor Tecnológico	
Factores éxito	Oportunidades de mejora
<p>“La Cooperativa cuenta con una estructura donde hay conocimiento en lo administrativo, comercial y técnico en los empleados y la gerencia. Se identifica un equipo administrativo cualificado, con formación relacionada con el cargo que se ejerce, por ejemplo, el gerente es profesional zootecnista y veterinario, se cuenta con contador, revisoría fiscal, asistente administrativa, como parte de la planta de empleados fijos en la Cooperativa” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p> <p>El conocimiento administrativo en la Cooperativa es externo (se contrata) y el conocimiento interno se enfoca más a lo productivo.</p> <p>“La mayoría del conocimiento en los asociados es empírico transmitido de padres a hijos, además, la Cooperativa ha hecho un proceso de cualificación con la asistencia técnica para llevar al asociado conocimiento, para lo cual se cuenta con metas definidas desde el comité educación escritas en el PESEM, para aumentar el conocimiento técnico y las buenas prácticas buscando el mejoramiento de la calidad de la leche y por ende en el aumento de los ingresos para el asociado y su familia” (AD2, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).</p> <p>“Para la asistencia [técnica en la finca] se cuenta también con apoyos de practicantes de universidades como la Universidad de Antioquia” (AD2, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).</p> <p>“La Cooperativa transmite el conocimiento de los sistemas de producción desde los técnicos y practicantes, además se cuenta con un programa denominado “<i>lunes técnico</i>” donde se hacen charlas con expertos y empleados con temas de interés diferentes para el asociado. Estas charlas se realizan de manera presencial en la sede de la Cooperativa y/o en salones comunales en las veredas (zonas rurales) para hacerlas más cercanas al asociado” (AD2, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).</p>	<p>“Se requiere formar aún más a los administradores de los tanques en temas de calidad, organización y aseo” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).</p> <p>“Falta fortalecer conocimientos en el talento humano, así como el seguimiento, control y evaluación de la planeación al interior de la Cooperativa” (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>

El factor tecnología es el factor que se percibe más débil en la organización, lo cual es reconocido tanto por los asociados como por las instituciones de apoyo que acompañan a la Cooperativa desde diferentes proyectos. Si bien se resalta la combinación de conocimientos entre lo empírico y la formación profesional de los productores asociados, así como la riqueza de éste en la construcción de una visión compartida y más amplia de la Cooperativa; sigue existiendo un saber parcial, insuficiente, incompleto para la administración y gestión de la misma en los productores asociados. Por ello se recurre a la contratación de un equipo externo de empleados para dicha labor, convirtiéndose en una forma de suplir las limitaciones en conocimiento al interior, logrando sacar a flote este factor.

Adicional a los conocimientos administrativos, aparece otra oportunidad de mejora que ha sido transversal en otros factores y es el fomento del sentido de pertenencia en el asociado, el cual se propone reforzar constantemente con la formación en temas asociativos, cooperativos y del trabajo colectivo.

Finalmente, aparecen los conocimientos en la transformación y valor agregado al producto como otro de los aspectos a mejorar más recurrentes en este factor. Uno de los grandes logros del modelo cooperativo en la ruralidad, particularmente en la Cooperativa Alagro, ha sido la generación de estructuras asociativas con impacto en economías de escala, facilitando la comercialización de los productos primarios y la adquisición de insumos de manera conjunta. El desafío aún pendiente para la mayoría de organizaciones, incluyendo a Alagro, es avanzar hacia modelos que permitan cooperativizar, no solo la comercialización, sino además la innovación en el valor agregado y/o transformación de productos, puesto que “la comercialización es el cuello de botella, porque sacamos productos muy presentes en el

mercado, no logramos involucrar innovaciones en el productor” (P. Guerra, comunicación personal, 27 de julio de 2020). Si bien Alagro cuenta con productos transformados, sus mayores ventas están representadas en la leche cruda y poder revertir este ingreso sería un logro para la organización. Aunque en la pandemia por Covid, la Cooperativa exploró la venta directa al consumidor final, descubriendo que sus productos son aceptados, es importante fortalecer la red de consumidores desde el vínculo con la Cooperativa, a través de sistemas tecnológicos e impregnando estrategias comerciales como la historia e identidad de producto.

De acuerdo con la estructura de la metodología, en el análisis debería continuar con el Factor Comunidad (C), pero, dado que en el segundo objetivo específico de la investigación se dedica al análisis al impacto de dicho factor en la Cooperativa Alagro, se considera relevante antes de abordarlo, dar paso a las nuevas categorías o categorías emergentes, las cuales no fueron contempladas en el diseño de la investigación, pero que por su recurrencia ameritan ser tratadas como misceláneas, luego de ello se retomará el desarrollo del último factor: Factor “C” como parte del objetivo específico 2.

### *Nuevas categorías o categorías emergentes*

En estas categorías emergentes se traen a colación elementos que las personas mencionaron durante el trabajo de campo y que son producto de las recurrencias en las expresiones por parte de los entrevistados, las cuales, además, son transversales a las categorías/factores definidos y no fueron desechadas sino reclasificadas y agregadas a las categorías emergentes (Hernández Sampieri et al., 2014).

**Sentido de pertenencia:** Para los asociados de la Cooperativa Alagro, este se refiere a la capacidad de ser dueño de la organización, lo cual se debe evidenciar desde la producción de leche con calidad, el conocimiento de la organización y el modelo cooperativo hasta el consumo de sus propios productos; de acuerdo con ello, esta categoría se evidencia en los siguientes factores:

Factor Gestión: En este factor se muestra como una oportunidad de mejora, dado que es necesario reforzar el tránsito de asociado productor a asociado dueño, donde su relación con la organización trascienda más allá de la entrega de su leche para el proceso comercial y la transformación.

Factor Tecnológico: O factor del saber hacer, si bien los entrevistados dan la razón en que la Cooperativa ha implementado ciclos de formación en cooperativismo y asociatividad en su base social, se evidencia frecuentemente la necesidad educar en temas asociativos, cooperativos y del trabajo colectivo, con el ánimo de llegar a la conciencia del asociado dueño de la Cooperativa. Además, se hace necesario la capacitación en temas técnicos y de calidad de la leche desde la unidad productiva.

Factor C: En él se apuesta a una intención similar al anterior, donde los asociados entrevistados e incluso las instituciones de apoyo, recalcan la importancia de continuar y profundizar en la promoción el sentido de pertenencia del asociado con la Cooperativa, a través de la educación cooperativa, el reconocimiento de Alagro y la realización de espacios de encuentro y esparcimiento.

**La participación:** Es importante amarrar este concepto al de asociatividad, dado que acá se tiene uno de los elementos diferenciales del modelo cooperativo y solidario. Como lo plantea Pablo Guerra:

¿qué es lo que distingue a la economía solidaria? que hablamos de una asociatividad democrática, en ese sentido se juntan las voluntades para perseguir un objetivo en común, pero este, sobre la base de un principio fundamental que es la persona por encima del capital y por lo tanto donde por encima de las capacidades económicas de cada uno de esos sujetos predomina un modelo de gestión democrática cada persona un voto [...] eso es uno de los principios [...] [y] elementos distintivos del movimiento cooperativo donde, una persona en una asamblea tiene un voto al igual que el resto de sus compañeros y compañeras que forman parte del emprendimiento (P. Guerra, comunicación personal, 27 de julio de 2020).

Justamente, esta definición dada anteriormente es lo que los asociados destacan en el factor C: igualdad de derechos y el trato igualitario,

Así sean unos más grandes productores o profesionales; por ejemplo, los tanques pequeños son subsidiados por los tanques de leche más grandes y más productivos. [Sin embargo], la relación es igual de todos con todos, y se tratan igual a todos con los mismos derechos y beneficios. (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

La participación en relación al factor Gestión, se identifica una oportunidad de mejora a acciones donde la base social pueda participar en la toma de decisiones mejor educados e informados, es decir, aplicar el principio cooperativo de *formación, educación e información*, estos tres elementos son claves para incrementar la participación y afianzar la confianza del asociado para sentirse dueño.

Una práctica catalogada como factor de éxito por los directivos entrevistados, es la toma de decisiones participativas. Si bien la gerencia tiene autonomía con las decisiones en algunos topes definidos por el Consejo de Administración, la mayoría se llevan y se toman de forma participativa en el Consejo, con propuestas de la gerencia. Como indica uno de los entrevistados “es una administración participativa y consensuada, donde [hay] confianza y comunicación entre la administración con los órganos de dirección y control” (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

**La comunicación:** Entendida esta como la estrategia de comunicar e informar la gestión de la organización hacia la base social.

Desde el factor Trabajo se resalta la colaboración al interior de la Cooperativa, en la medida en que, entre los comités, los órganos de dirección y control hay comunicación sobre lo que se está haciendo, adicionalmente, cada año en las asambleas generales, se comunica a los asociados la labor realizada.

Desde el factor Gestión, sobresale que la administración es participativa y consensuada, donde reconocen como factor de éxito la confianza y la comunicación entre los órganos de dirección y control con la administración. Sin embargo, los asociados entrevistados y las instituciones de apoyo a la Cooperativa coinciden en que se realizan

gestiones alrededor del beneficio del asociado definidos en el plan estratégico y en el Proyecto Educativo Socioempresarial – PESEM, pero falta comunicar e informar lo que se hace y su impacto, dado que la presentación de indicadores y resultados en los informes de gestión a la asamblea se hace en relación al dinero invertido como única forma de medición. Lo dicho se convierte en una oportunidad de mejora, toda vez que el diseño, medición y comunicación de indicadores deben trascender de las cifras económicas a mostrar el impacto en la calidad de vida del asociado y su grupo familiar; que de hecho sí se impacta, pero no se muestra adecuadamente a la base social.

En el factor de Medios Materiales, se resalta como factor de éxito la estabilidad de precios que la cooperativa otorga al asociado. Incluso indicaron que la cooperativa se ha convertido en un regulador de precios de la leche en la región.

A continuación, se presenta el alcance del **objetivo específico dos**, mediante el cual se analizó a profundidad el impacto del Factor Comunidad en el caso de la Cooperativa Multiactiva Alagro, como característica fundamental de este tipo de empresa de la economía social y solidaria.

### *Categoría Factor Comunidad*

Es importante recordar que este factor se refiere a las relaciones integradoras, de cohesión, de acción conjunta de las personas que cooperan entre sí para resolver necesidades comunes y mejorar sus condiciones de vida.

El paso de Asociación a Cooperativa ha sido uno de los hechos que los asociados fundadores recuerdan y clasifican como experiencia dolorosa y de poca cooperación, pero que, al mismo tiempo, promovió y fortaleció el sentido de pertenencia de sus líderes y su base social,

La fallida fusión como los asociados fundadores la llaman, [entre varias organizaciones productoras de leche de la región] ha sido el reto más grande [para la organización], en esta experiencia todos los órganos de dirección, control y comités se resquebrajaron porque se empezaron a desintegrar por la salida de los integrantes de las otras asociaciones, [sin embargo], los líderes de la antigua Asproler lograron sostener la organización. Esta experiencia levantó los ánimos y el sentido de pertenencia para salvar lo que quedaba de la naciente Cooperativa (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).

Para los asociados de la Cooperativa Alagro, la asociatividad cobra sentido en la medida en que la organización se ha convertido en una alternativa para lograr objetivos comunes, como los relacionados con la comercialización de la leche y otros productos generados por la unidad productiva familiar. Resaltando que la comercialización en volumen tiene más peso que negociar y comercializar de manera individual. Es recurrente por parte de los entrevistados resaltar el precio estable, justo y puntual en la compra de la leche, y que “no se deja de recibir leche, además la Cooperativa paga la leche como si fuera leche fría y nuestra leche es caliente” (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).

También, en esta investigación se logró identificar otros elementos fundamentales por los cuales el asociado y su núcleo familiar hacen parte de la Cooperativa, pues les permite alcanzar su calidad de vida. Al respecto, es ilustrativa la afirmación de uno de los asociados entrevistados: “la labor de Alagro evita que los productores pequeños se extingan, una organización como Alagro busca cobijar al pequeño” (A1, comunicación personal, 25 de julio de 2020). Y esta valoración se da, puesto que la Cooperativa Alagro resuelve problemas no solo económicos, también sentirse parte de un grupo, encontrar respaldo y representación dentro del mismo, obtener reconocimiento al participar de la toma de decisiones y gestión de la cooperativa, y tener acceso a educación y capacitación. Todas estas necesidades comunes que, para los asociados de manera individual serían complejas de resolver.

A continuación, se presenta un resumen de las razones que los asociados valoran en la cooperativa Alagro: (ver tabla 15)

*Tabla 15: Razones para estar asociado a la Cooperativa Alagro.*

<b>Razones para estar asociado</b>	<b>Actividades de la Cooperativa</b>
Ahorro en los precios por las compras conjuntas de insumos	Almacén agropecuario, con el cual negocia volúmenes a nombre de los asociados de la Cooperativa.
Acceso a insumos	Logística de entrega de los insumos en la finca, disponibilidad y diversidad de insumos
Precios justos y puntuales por la venta de sus productos a la cooperativa	Comercialización, distribución y transformación
Acceso a mercados	Relaciones comerciales con compradores
Acceso a asesoría y asistencia técnica	Servicios de asistencia técnica y veterinaria directa en finca
Acceso a créditos	Brindar crédito directo desde el almacén agropecuario, y a través de alianzas con cooperativas financieras
Acceso a educación y capacitación para el manejo de la finca y habilidades para la vida	Elaboración del Proyecto Educativo Socio-Empresarial – PESEM

Razones para estar asociado	Actividades de la Cooperativa
Desarrollo de eslabones de la cadena productiva para generar valor al producto y sostenibilidad para la organización	Procesamiento y venta conjunta de los productos.
Actividades de esparcimiento y encuentro	Día del asociado, programa lunes técnico, actividad navideña, asamblea de la cooperativa

Fuente: Elaboración realizada durante el proceso de entrevistas a asociados a la Cooperativa Alagro

El grupo de asociados entrevistados destacan la relación cercana con la Cooperativa, dado que perciben que esta piensa en la persona y la familia evidenciándose un compromiso mutuo (relación de reciprocidad); se valora el tratamiento igualitario y que todos cuentan con los mismos derechos y beneficios, y por último, la confianza generada entre la administración de la Cooperativa y con el productor asociado.

Sobre la visión e incidencia en la región, coincidieron los asociados y las instituciones de apoyo en que la Cooperativa se ha convertido en un ente de representación y defensa de los intereses del pequeño productor, lo cual se evidencia en su liderazgo en proyectos de encadenamiento regional. Además,

La Cooperativa se ha convertido en un regulador de precios en la zona, dado que, si sube el precio de la leche, las demás acopiadoras también lo hacen, redundando esto, no solo en el asociado de la Cooperativa, sino también en el productor que no está vinculado a la organización (A1, comunicación personal, 25 de julio de 2020).

Los servicios que la Cooperativa ofrece al asociado, se aprecia la asistencia técnica y veterinaria, la cual se paga entre todos, y que si fuera de manera individual sería costosa o incluso insostenible. De esta manera, se resuelven necesidades desde la producción. También,

el almacén agropecuario, además de que es una estrategia para la diversificación ingresos para la Cooperativa, nace como un beneficio al asociado para contar con insumos en su finca, generando un ahorro en el transporte y la logística y, por ende, una disminución en costos de producción. El almacén agropecuario posee crédito, el cual, se descuenta con la venta de leche, también gracias a la formalización de su actividad económica, con el contrato quincenal y pagos puntuales por parte de la Cooperativa al asociado, se ha permitido el acceso a garantías para créditos con entidades financieras.

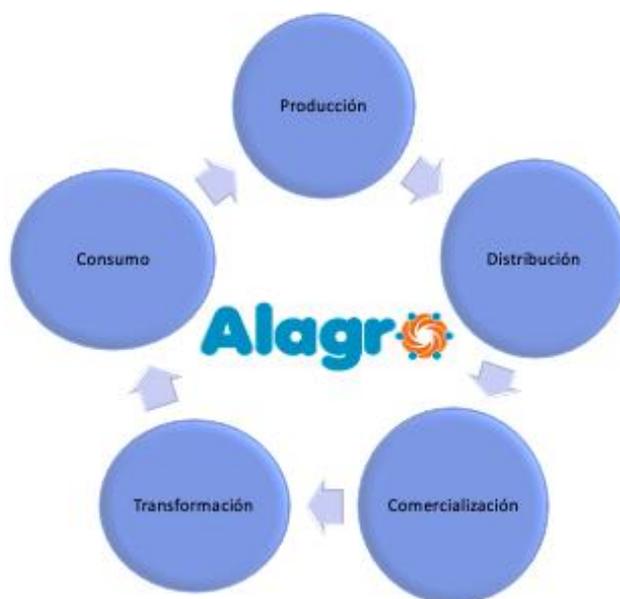
“Con Alagro se ha logrado convertir una actividad informal a algo muy formal, se vuelve una garantía para el banco porque se muestra ingresos” (A1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020), esto ha facilitado alianzas de la Cooperativa Alagro con cooperativas financieras para gestionar créditos con tasas especiales.

El Proyecto Educativo Socioempresarial – PESEM, ha sido el instrumento a través del cual, el comité de educación y la cooperativa ha extendido la participación de asociados y sus hijos en capacitaciones sobre cooperativismo, en temas productivos, técnicos y becas para educación superior para los hijos de los asociados; resolviendo necesidades de formación y se apunta al quinto principio cooperativo de Educación. La ayuda a su comunidad también se evidencia con el fondo de solidaridad, con aportes a instituciones educativas ubicadas en zonas vulnerables, y con ayudas a familiares cercanos a los asociados.

Finalmente, los asociados resaltan de manera reiterada la participación en actividades y eventos de integración realizados por la cooperativa, donde se permite compartir y encontrarse con otros. Entre ellos, se destacan la misma asamblea general anual, el día del asociado una vez al año y la actividad navideña, sin embargo, sugieren que se deben hacer con más frecuencia.

Como se puede observar en la figura 10, el asociado reconoce y reivindica la labor de la organización, la cual trasciende de resolver una necesidad puntual de la comercialización de la leche para pasar a ser parte del proceso económico del productor asociado, desde la producción con la asistencia técnica y veterinaria en finca; la distribución en la recolección de la leche; la comercialización; y de productos alternos producidos por los asociados en las fincas, como huevos, hortalizas, verduras, miel, entre otros. La comercialización también se hace de manera directa en la sede de la Cooperativa, donde tanto el asociado como el público en general pueden adquirir los productos. En marco del proceso económico del productor asociado, la Cooperativa también participa en la transformación, si bien es un proceso externo (maquila), la Cooperativa cuenta con una variedad de productos y un portafolio definido para ofrecer al público. (ver Figura 10).

*Figura 10: Proceso económico Cooperativa Alagro*



Fuente: Elaboración realizada a partir del proceso de entrevistas a asociados a la Cooperativa Alagro

A la hora de analizar la reciprocidad que el asociado tiene con la organización, se identificaron aspectos recurrentes como el prosumo, entendido este como el consumo de bienes y servicios ofrecidos por la Cooperativa Alagro para el colectivo de asociados de la misma, tanto del almacén agropecuario como los productos del portafolio, estos últimos en menor porcentaje; los aportes sociales también se reconocen como parte de esa reciprocidad con la organización; la participación y el tiempo dedicado por parte de los miembros de los órganos de dirección, control y comités, dado que esta actividad es voluntaria, es un deber y un derecho del asociado; y por último, la entrega de la leche con calidad.

Por otro lado, en las oportunidades de mejora aparece nuevamente la necesidad de fortalecer constantemente el sentido de pertenencia mejorando los canales de información y la generación de más espacios de esparcimiento, encuentro y educación cooperativa, con el objetivo de llevar al asociado productor a sentirse asociado dueño de la organización.

A continuación, se observan en la matriz de dicho factor, los aspectos exitosos y las oportunidades de mejora identificadas por los asociados de la organización (ver Tabla 16).

Tabla 16: Categoría /Factor C.

Categoría / Factor Comunidad "C"	
Factores éxito	Oportunidades de mejora
<p>"Mis papás eran de [otra empresa] y era una relación muy lejana, era una relación de compra y venta de leche, pero desde que estamos en Asproler, hoy Alagro siempre ha sido una relación muy cercana, piensan mucho en la persona, el asociado y la familia. Se evidencia el compromiso con el asociado, más allá de la relación de la venta de la leche" (A1 comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>"En algunas asambleas hay problemas de falta de pertenencia de algunos asociados, por desinformación" (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p>
<p>"El vínculo del asociado a la cooperativa por el precio ha cambiado mucho, ya no se escucha ese tema de precio, se perciben los beneficios" (A1 comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>"En el proceso de alianza o más bien fusión fallida con otras organizaciones, hubo desconfianza, robo de información, malos manejos y desintegración de los órganos de dirección, control y comités por la salida masiva de asociados de las otras asociaciones" (AF1, comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>
<p>"Como experiencia de cooperación, se resalta la labor del Proyecto Impact, con la Asociación de Cooperativas Canadienses, porque ellos vieron lo que no han visto los que están cercanos al campo colombiano como las instituciones del Gobierno. Este proyecto fortaleció a la Cooperativa en dimensiones como lo productivo, administrativo, dotación, educación" (AF1 comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>"Por la experiencia de fusión entre asociaciones se identificó como un riesgo potencial, tener en estas organizaciones asociados con producción mayoritaria y representativamente alta, porque si se va de la organización afecta la rentabilidad, por la concentración en su cantidad de producto. Estas organizaciones como Alagro no son para este tipo de asociados" (IA2, comunicación personal, 1 de agosto de 2020).</p>
<p>"La expresión de la no cooperación más marcada en la organización se dio en la fallida fusión entre las organizaciones productoras de leche de la región. Este ha sido el reto más grande para la Organización, dado que en esta experiencia todos los órganos de dirección, control y comités se empezaron a desintegrar por la salida de los integrantes de las otras asociaciones, sin embargo, los líderes de la Cooperativa Alagro (antigua Asproler) lograron sostenerla. Esta experiencia levantó los ánimos y el sentido de pertenencia de la antigua Asproler, hoy Cooperativa Alagro y se logró salvar lo que quedaba de la organización" (AF1 comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>"La deserción de asociados está relacionada principalmente por la edad de los productores que se retiran por vejez" (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p>
<p>"La expresión de la no cooperación más marcada en la organización se dio en la fallida fusión entre las organizaciones productoras de leche de la región. Este ha sido el reto más grande para la Organización, dado que en esta experiencia todos los órganos de dirección, control y comités se empezaron a desintegrar por la salida de los integrantes de las otras asociaciones, sin embargo, los líderes de la Cooperativa Alagro (antigua Asproler) lograron sostenerla. Esta experiencia levantó los ánimos y el sentido de pertenencia de la antigua Asproler, hoy Cooperativa Alagro y se logró salvar lo que quedaba de la organización" (AF1 comunicación personal, 5 de septiembre de 2020).</p>	<p>"A los asociados les cuesta concebir que son dueños de la Cooperativa, la posibilidad de tener la venta de la leche segura y un precio justo, es lo que más los motiva a estar en Alagro" (A3, comunicación personal, 14 de septiembre de 2020).</p>
<p>"Alagro se ha vuelto en un referente y regulador de precios en la región, si Alagro sube, los demás suben, y esto beneficia al productor" (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020)</p>	<p>"En temas de calidad se evidencia la falta de compromiso, por ello se han adoptado medidas de control fuertes como pagar la leche que daña un productor" (A2, comunicación personal, 8 de septiembre de 2020).</p>
<p>"Como experiencia exitosa: Para incentivar la capacitación en cooperativismo, la cooperativa dispuso de un recurso</p>	

Categoría / Factor Comunidad "C"	
Factores éxito	Oportunidades de mejora
<p>para pagar a cada asociado que hiciera el curso (USD \$0,00422 por litro). Esto se ha dado porque la Cooperativa ha sido muy transparente con el precio de la leche y propone metodologías para transferir el beneficio al asociado" (AD1, comunicación personal, 30 de julio de 2020).</p> <p>"Disponibilidad de la gerencia y el equipo de la administración para atender siempre al asociado" (AF3, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).</p> <p>"El asociado y su familia se benefician porque mejoran su calidad de vida por el pago justo de la leche, y por el acceso a créditos no solo productivos sino para otros asuntos. Alagro está de puertas abiertas para ayudar a sus asociados" (AF2, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).</p> <p>"Se identifica participación y co-construcción en los planes a futuro de la Cooperativa, a partir de reconocer las necesidades del asociado y la importancia de incluir la formación cooperativa en dicho plan educativo" (IA1, comunicación personal, 25 de julio de 2020).</p> <p>"Apoyo de la comunidad y del entorno de Alagro: Reconocimiento del consumidor final/comprador tiene el imaginario del apoyo a la organización porque sabe que cuando compra en Alagro apoya al campo y al campesino, es el sello de apoyo a familias campesinas, productos con valor agregado, siendo viables, bonitos y saludables" (G1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2020).</p>	

---

Análisis de las categorías: factor comunidad

El factor comunidad en la Cooperativa Alagro se percibe como uno de los factores de gran importancia, dado que, gracias a este, la organización ha logrado superar diferentes etapas de la vida organizacional, entre ellos y paradójicamente su creación como cooperativa, debido a su capacidad de actuar de manera conjunta, sumada a la racionalización de "procesos, los recursos y la participación en el mundo externo como una sola fuerza, ya no como un solo campesino tratando de solucionar los problemas, sino como muchos que actúan en común" (H. Zabala, comunicación personal, 25 de julio de 2020).

Para finalizar el desarrollo de los objetivos específicos uno y dos, se presenta a continuación un resumen de los factores analizados en la cooperativa Alagro, separando los asuntos exitosos en la organización y las oportunidades de mejora identificadas en el proceso. (ver tabla 17)

Tabla 17: Resumen categorías factores económicos en la cooperativa Alagro.

Categoría	Éxito	Oportunidad de mejora
<b>Factor Trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de autonomía económica para las mujeres productoras</li> <li>2. Trabajo voluntario por parte de directivos</li> <li>3. Producción diversificada</li> <li>4. Generación de puestos de trabajo dignos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debilidad en el relevo generacional</li> <li>2. Cambio de vocación productivo en la región (menos espacios para cultivar y producir)</li> <li>3. No se tiene un salario estipulado para el trabajo realizado por los miembros de la familia.</li> </ol>
<b>Factor Gestión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vinculación de la cooperativa en todo el proceso económico del asociado</li> <li>2. Combinación de saberes en los órganos de control y dirección: conformados por productores profesionales y productores campesinos</li> <li>3. Definición de roles y funciones de los cuerpos directivos y de control</li> <li>4. Toma de decisiones compartidas</li> <li>5. El cargo de gerencia es ocupado por un profesional de áreas afines con la función de este cargo</li> <li>6. Herramientas administrativas como plan estratégico, indicadores, presupuesto y cronogramas de trabajo para todos los comités y órganos</li> <li>7. Orientación de la intervención de instituciones de apoyo a la gestión, a partir de las necesidades definidas por la cooperativa</li> <li>8. Diversificación del portafolio de la Cooperativa y participación en nuevas empresas de la región</li> <li>9. Multiactividad de los beneficios de la cooperativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debilidad de la identidad del asociado productor en asociado dueño de la cooperativa</li> <li>2. Los indicadores están más dados a medir la gestión comercial y financiera, que la gestión social en la cooperativa, aunque este si se realiza, pero no se mide.</li> </ol>
<b>Factor Financiamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenimiento autogestionario y el autofinanciamiento: aporte e ingresos operativos</li> <li>2. Diversificación de ingresos: distribución, comercialización, transformación</li> <li>3. Estímulo económico a la educación cooperativa: bonos a la venta de la leche</li> <li>4. Crédito en el almacén agropecuario para el asociado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En los informes contables se denota un fortalecimiento en la inversión de activos para el funcionamiento operacional de la organización, mostrando una inversión más alta en él, que en los fondos sociales, lo cual puede hacer que su crecimiento empresarial sea más alto que el crecimiento social</li> </ol>

Categoría	Éxito	Oportunidad de mejora
<b>Factor Medios Materiales</b>	<p>5. Canal de comercialización de otras organizaciones en la región: posicionamiento y generación de ingresos</p> <p>1. Aporte del asociado: La propiedad de la tierra y medios de producción</p> <p>2. La sede (oficina, punto de venta y el almacén agropecuario) es de la alcaldía y está arrendado por un valor simbólico, como parte del apoyo institucional</p> <p>3. Propiedad, planta y equipos propios para su funcionamiento: 18 tanques, carro recolector, equipo de oficina</p> <p>4. Formalización de la actividad productiva del campesino: contratos de compra/venta</p>	<p>1. fortalecimiento constante del control de calidad de la leche</p>
<b>Factor Tecnología</b>	<p>1. Capacitación técnica y en habilidades para la vida por parte de instituciones de apoyo</p> <p>2. Conformación del comité de educación y diseño del PESEM</p> <p>3. Estructura administrativa con perfil y conocimientos definidos para el funcionamiento del cargo</p> <p>4. Asistencia técnica en los sistemas de producción en la finca del asociado</p>	<p>1. El conocimiento administrativo es externo a la base social de la cooperativa</p> <p>2. Necesidad de conocimientos en producción limpia</p> <p>3. Necesidad de formar y promover constantemente el cooperativismo</p> <p>4. Necesidad en conocimientos técnicos que redunden en la eficiencia de las fincas</p> <p>5. Necesidad de formar a los líderes de los tanques en control y calidad de la leche</p>
<b>Factor Comunidad</b>	<p>1. Vinculación a proyectos regionales, extendiendo su accionar social a la comunidad</p> <p>2. Precios justos, estables y puntuales</p> <p>3. La Cooperativa se ha convertido en regulador de precios en la región</p> <p>4. Representación y respaldo del pequeño productor</p> <p>5. Participación democrática</p> <p>6. Trato igualitario en aportes y beneficios</p> <p>7. Relación cercana con los cuerpos directivos y familia, resaltando la importancia del ser y a la gerencia, familia</p> <p>8. Espacios de encuentro entre asociados</p> <p>9. Prosumo</p> <p>10. Reconocimiento por parte del consumidor final la naturaleza de la cooperativa: pequeño productor y proyecto asociativo</p>	<p>1. Necesidad de fortalecer constantemente el sentido de pertenencia</p> <p>2. Mejorar los canales de información</p> <p>3. Necesidad de generar más espacios de esparcimiento, encuentros</p> <p>4. Necesidad de transformar la visión de asociado productor a asociado dueño de la organización.</p> <p>5. Reemplazar sanciones monetarias a la falta de calidad del producto por procesos pedagógicos y de sentido de pertenencia.</p>

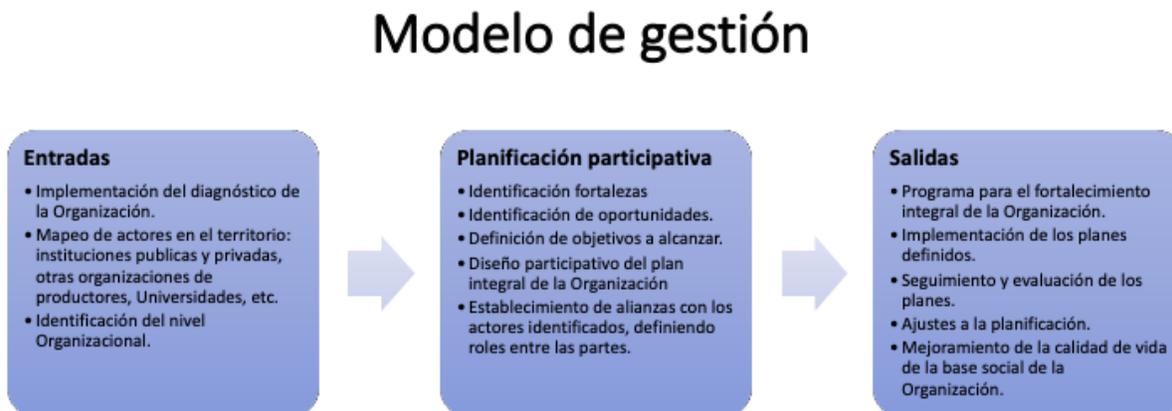
Fuente: Elaboración realizada a partir del proceso de análisis de la información

## Matriz de gestión

En desarrollo al tercer objetivo específico de esta investigación, el cual se enfoca en el diseño de una matriz de gestión metodológica para el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas como referente para el desarrollo rural, a partir de la Teoría Económica Comprensiva. Se presenta el producto a continuación, el cual muestra pautas para el fortalecimiento integral de organizaciones en el sector rural en ambientes similares al estudio de caso.

Dentro de esta propuesta se mira la organización de manera integral, desde cada factor de la Teoría Económica Comprensiva, adicionalmente se incluye la dimensión ambiental como parte de la sostenibilidad de las organizaciones de productores con su entorno. Con esta dimensión en el panorama de la organización se busca satisfacer las necesidades actuales, sin comprometer los recursos y capacidades para las generaciones futuras, además la concientización y sensibilización ambiental, tanto de productores como de su red de consumidores, permite preservar y proteger la naturaleza y sus recursos. A continuación, se presenta las fases previas y de alistamiento de la información, que se requiere al momento de implementar la matriz de gestión en una organización (ver Figura 11):

Figura 11: Modelo de Gestión para cooperativas rurales



Fuente: Elaboración realizada a partir del análisis de la información

Para el diseño de la matriz de gestión se partió de los seis factores de la Teoría Económica Comprensiva, y el número siete corresponde a la dimensión ambiental. Posteriormente, con base en el instrumento de levantamiento de información de la investigación, la matriz se adaptó hasta llegar a la definición de los criterios de evaluación, los cuales caracterizan a las organizaciones donde se aplica el instrumento. En la aplicación del instrumento se deberá asignar a la respuesta dada por la organización una de las opciones de respuesta *Excelente, Regular o Malo*, estas respuestas cualitativas tienen asignado un valor numérico dentro del instrumento, siendo 3 el mayor valor o mayor desarrollo y el 1 el menor valor o menor desarrollo de dicho criterio; la sumatoria total de los puntajes permite definir un resultado final donde se enmarca un nivel para la organización, así (ver Tabla 18):

Tabla 18: Nivel Socioempresarial.

Puntaje total obtenido	Nivel
Si el puntaje total obtenido es menor a 42	INCIPIENTE
Si el puntaje total obtenido está entre 43 y 84	BÁSICO
Si el puntaje total obtenido es mayor o igual a 85	AUTOGESTIÓN

Fuente: Elaboración propia (11 de noviembre de 2020)

El nivel socioempresarial se convierte en el estado actual de las organizaciones, y partiendo de este, se definen y priorizan las estrategias para su fortalecimiento. Seguido a esto, se establecen objetivos en cada factor, y finalmente, se ponen a disposición del lector material libre y gratuito para ser implementado en el plan de acción, de acuerdo con los propósitos determinados en cada caso para lograr el nivel de la organización deseable. Su aplicación permite trazar avances en el corto, mediano y largo plazo toda vez que se formulen y pongan en marcha los planes de fortalecimiento. A continuación, se realiza una descripción de los aspectos posibles observables en cada nivel en la implementación del diagnóstico en la organización.

### *Nivel incipiente*

En este nivel, la organización posee la mayoría de sus dimensiones bajas, lo cual indica que es necesario el diseño de un plan de fortalecimiento que involucre con intensidad el total de las dimensiones sugeridas en la matriz de gestión. En las líneas siguientes, se describen algunas características que clasifican a una organización en este nivel:

Se evidencian bajas capacidades formativas de la base social y en los directivos para ejecutar actividades laborales de la organización; el sistema de coordinación y dirección no cuenta con las funciones definidas, lo cual impacta negativamente la toma de decisiones de la misma; las ventas no se hacen a través de la organización, sino de manera individual (cada asociado). Además, no cuenta con recursos económicos, ni con capacidad de crédito para contratar otros factores al servicio de la operación de la organización. La organización tampoco posee los elementos físicos, ni instalaciones, ni instrumentos, ni equipamiento, ni insumos, ni materias primas necesarias para efectuar el proceso técnico de trabajo. La motivación para trabajar con otros y definir el esquema organizativo no atiende a una necesidad común sentida por la base social y ha sido inducida por agentes y motivaciones externas. Los integrantes no han desarrollado una visión compartida y solo tienen intereses particulares, por lo cual no se evidencian acciones conjuntas de las personas para resolver necesidades y mejorar sus condiciones de vida. Finalmente, en la organización y en la base social no se implementan buenas prácticas agrícolas, ni una cultura ecológica que permita proteger y utilizar adecuadamente los recursos naturales y ecosistemas del territorio.

### *Nivel básico*

En este nivel es probable que la organización no requiera intervención en todas las dimensiones, se recomienda enfocar los esfuerzos en los aspectos con menor calificación, facilitando de esta manera priorizar en el plan de acción las necesidades más sentidas en el diagnóstico. En este caso, se pueden observar situaciones como:

La organización se cuenta con algunas capacidades físicas y educativas de la base social para ejercer las actividades laborales, por lo general, se cuenta con conocimiento empírico para las actividades productivas, sin embargo, falta el conocimiento administrativo y de gestión. Existen al interior comités, órganos de dirección y control, pero es necesario promover el trabajo colaborativo y la comunicación entre las partes, además se presenta concentración en la toma de decisiones en pocos líderes y dificultad para realizar relevos en los roles. La organización realiza ventas conjuntas, identifica las potencialidades de su producto, pero no segmenta el mercado para lograr mayor rentabilidad de sus ventas y no se logran negociaciones efectivas, además, es necesario incentivar a la base social para el consumo de los productos que ofrece la organización. También se cuenta con algunos elementos necesarios para efectuar el proceso técnico de trabajo, sin embargo, la producción se realiza con técnicas y herramientas poco eficientes; la organización cuenta con cierta cantidad de dinero y acceso al sistema financiero estableciendo relaciones económicas. Se realizan acciones esporádicas de comunicación, de formación y/o encuentros con todos los integrantes. Finalmente, la organización genera algunos ciclos de su proceso productivo y económico con responsabilidad ambiental frente a la oferta y la demanda.

### *Nivel de autogestión*

Este es el nivel óptimo y al que se pretende llegar con las organizaciones acompañadas o que implementan un plan de acción consciente. El objetivo fundamental es llevar la organización

a un nivel estable y equilibrado entre su propósito social y empresarial, sin embargo, es necesario contemplar un plan de acción para permanecer en este nivel.

En este punto, se observan comportamientos en la organización como la clara definición de su esquema de relevo de roles y generacional, se observa un alto nivel de empoderamiento y conocimiento que facilita el cumplimiento de responsabilidades y el nombramiento en los diferentes roles y funciones; la organización logra productos con valor agregado y sostiene alianzas estratégicas que le permiten llegar más cerca del cliente final, y se aplican un conjunto de técnicas y normas en la producción, beneficio, transformación y comercialización, que permitan optimizar recursos, maximizar producción y aumentar utilidades; se cuenta con equipos que permiten una producción segura, con un rendimiento óptimo cumpliendo con la producción planeada. Además, se ha desarrollado una visión compartida y se identifica la confianza como un importante activo de la organización, se valoran los múltiples liderazgos. La mayoría de asociados reconocen y valoran los beneficios de estar allí. La totalidad de los integrantes de la organización acoge los principios de solidaridad y equidad en sus relaciones y dinámicas personales. En la organización se promueve e implementa la producción socialmente responsable, cuidando de la calidad de los productos y la selección de las tecnologías, tanto en lo relacionado con la producción, transformación y empaque del producto frente a la satisfacción adecuada de las necesidades de los consumidores, como en los efectos del proceso de producción sobre el medio ambiente.

La matriz de gestión se encuentra parametrizada en un archivo de Excel como anexo 8 a la investigación en la forma digital, dado que es una herramienta con formulación para la evaluación, sin embargo, a continuación, se presenta el contenido de la matriz (ver Tabla 19).

Tabla 19: Matriz de gestión para cooperativas rurales.

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
<b>FACTOR TRABAJO</b>	¿El trabajo que desarrolla en la Organización es voluntario, remunerado (horas, jornales, tiempo completo) o mixto? Este es realizado por los asociados o es por contratación externa.	Excelente 3	<p>Promover la producción diversificada en la finca, garantizando seguridad alimentaria para el productor y su familia y diversificación de ingresos para la Organización.</p> <p>Generar puestos de trabajo en áreas especializadas de la Organización, por ejemplo, las áreas administrativas y contables.</p>	Cartillas del curso básico de Economía Solidaria - UAEOS	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/cartillas.php?id=13">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/cartillas.php?id=13</a>
	La Organización genera empleos y tiene una adecuada contratación para ellos. Cuántos empleos genera y qué tipo de contratación utilizan.	Regular 2	<p>Promover al interior de la Organización trabajo colaborativo y comunicación entre la administración, comités, órganos de dirección y control.</p> <p>Desarrollar habilidades para el trabajo, a través de alianzas con instituciones del Estado (para el caso de Colombia existe el SENA), privadas, universidades, entre otras.</p>	Cartilla del curso medio de Economía Solidaria – UAEOS	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/cartillas.php?id=14">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/cartillas.php?id=14</a>
	Los asociados participan del proceso de trabajo de la Organización, o lo hacen integrantes de la familia, o externos.	Malo 1	Generar acceso de los productores y trabajadores a		

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	La Organización está incluida en todo el proceso económico, tanto en producción, distribución, comercialización.	Excelente 3	diferentes formas de conocimiento, para que sean ellos la principal fuerza productiva de la Organización. De esta manera se logra trabajo autónomo.	Cartilla curso básico de Economía Solidaria con Énfasis en Cooperativas de Trabajo Asociado – UAEOS	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co:8081/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1331#">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co:8081/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1331#</a>
	La realización del trabajo en la Organización es de forma individual, colaborativa o en combinación de todas.	Regular 2	Resolver sus necesidades a partir de su propio trabajo o de la solidaridad democrática entre los miembros de la Organización.		
FACTOR GESTIÓN	Para la toma de decisiones y el funcionamiento de la Organización, se cuenta con estructura, roles y funciones definidos.	Malo 1	Promover la participación democrática de la base social, los órganos de dirección y control.	Cartilla del curso medio de Economía Solidaria – UAEOS	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/14.pdf">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/14.pdf</a>
	La Organización posee reglamentos, normas y/o estatutos y se cumplen por los integrantes de la misma.	Excelente 3	Definir la estructura de la Organización, delimitando roles y funciones. Y en la administración (gerencia) de la Organización asignar una persona con conocimientos administrativos.		
			Diseñar participativamente el plan estratégico de la Organización, partiendo de las necesidades de la		

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible		
				Nombre	Ubicación	
	La Organización cuenta con procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, además, este proceso se realiza de forma participativa.	Regular	2	base social. Este deberá incluir programas de capacitación y sociales segmentando grupos de interés, como directivos, asociados, etc.	Modelo de Atención y prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización - ADR	<a href="https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/modelo-de-atencion-y-prestacion-de-servicios-de-apoyo-a-la-comercializacion.asp">https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/modelo-de-atencion-y-prestacion-de-servicios-de-apoyo-a-la-comercializacion.asp</a>
	La administración en la Organización es participativa.	Malo	1	Fomentar la asociatividad entre organizaciones solidarias, desarrollando acciones que favorezcan la integración local o territorial.  Planificar, coordinar y organizar de manera conjunta actividades de abastecimiento y comercialización conjunta, desde lo local hacia los niveles de mayor complejidad.		<a href="https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_guia_competencia_0.pdf">https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_guia_competencia_0.pdf</a>
	Los asociados participan en diferentes espacios de toma de decisión, tales como la asamblea, comités, reuniones de Consejo / Junta, entre otros.	Excelente	3	Implementar actividades de la vida cotidiana que promuevan la participación, fortalezcan la confianza y la toma de decisiones de acuerdo con los diferentes contextos donde se desarrolle la Organización, promoviendo procesos de autogestión, autocontrol y autogobierno.	Colombia compra	
	En la Organización existen indicadores definidos para medir el beneficio social para los asociados y comunidad.	Regular	2			

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	La asistencia de los asociados en las asambleas es significativa	Malo	1	My.Coop - Módulo 1	<a href="https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/portal-educacion-solidaria">https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/portal-educacion-solidaria</a>
	La Organización recibe acompañamiento de instituciones para su desarrollo. Y ese acompañamiento le ha servido para su fortalecimiento.	Excelente	3	Cartilla de empoderamiento comunitario	<a href="https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf">https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf</a>
<b>FACTOR FINANCIAMIENTO</b>	La Organización se financia desde la autogestión, créditos (fondos rotatorios o entidades crediticias), aplicación de excedentes, ahorro, venta de servicios y/o productos, otros.	Malo	1	My.Coop - módulo 3	<a href="https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/29.pdf">https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/29.pdf</a>
	La producción de los asociados se vende a través de la Organización, se vende de manera asociativa.	Malo	1		

---

**Matriz de gestión**


---

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	La Organización realiza compras conjuntas de insumos o maquinaria para los asociados	Malo 1			
	La Organización usa productos y/o servicios financieros como cuentas de ahorro, créditos, virtuales, etc. Y en qué tipo de entidades financieras (cooperativa o bancos).	Malo 1	Regular progresivamente el mercado como mecanismo de coordinación de iniciativas, segmentando y regulando los mercados y otras formas de protección de las actividades locales por métodos culturales, sociales y políticos. Por ejemplo, campañas de consumo local y consumo responsable.	My.Coop - módulo 4	<a href="https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/30.pdf">https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/30.pdf</a>
	Para el intercambio de productos y de contratar trabajo, la Organización lo hace a través del dinero o de otros medios, como mano cambiada, trueque, convites, bancos comunales, natilleras, fondos comunitarios, otros.	Malo 1	Promover incentivos para el prosumo por parte de la base social de la Organización, a través de precios, créditos, logística, calidad, asistencia técnica, etc.	My.Coop - módulo 2 Anexo 1- CANVAS	<a href="https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/28.pdf">https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/28.pdf</a>
	La Organización cuenta con capital propio como aportes sociales, excedentes, cooperación nacional o internacional. ¿Cómo lo han constituido?	Malo 1			

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	La Organización gestiona algún activo (en dinero) con la base social, cobrando algún valor de administración, sostenimiento y/o de asociación	Malo 1			
<b>FACTOR MEDIOS MATERIALES</b>	La Organización posee propiedad, plantas y equipos propios, comodatos o alquiladas, como sede, vehículo, centro de acopio.	Malo 1	<p>Promover que los medios de producción sean de propiedad de los trabajadores (propiedad colectiva) y su principal fuente de financiación sean los recursos que aportan los asociados y la puesta en marcha del modelo de negocio.</p> <p>Promover la integración con otros grupos económicos dentro de la cadena de la actividad de la Organización, con el ánimo de fortalecer la actividad económica.</p>	Metodología Constitución y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización	<a href="https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/constitucion-y-operacion-de-fondos-rotatorios-de-comercializacion.aspx">https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/constitucion-y-operacion-de-fondos-rotatorios-de-comercializacion.aspx</a>
	La Organización accede a los bienes materiales o insumos para producir o comercializar como donación, autogestión, compra, en comodato	Malo 1	<p>Capacitar y diseñar mecanismos de control de calidad interno del producto de la Organización, buscando trazabilidad del producto.</p> <p>Promover la redistribución en la Organización: Apropiación y distribución colectiva del excedente dentro de cada unidad económica, por ejemplo: subsidios a la producción, servicios públicos</p>	Fondos rotatorios una herramienta para la Pequeña Agricultura Familiar	<a href="https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_fondos_rotatorios.pdf">https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_fondos_rotatorios.pdf</a>

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible		
				Nombre	Ubicación	
FACTOR TECNOLOGÍA	La Organización posee tierras o medios colectivos para sus procesos de producción; y en qué forma las poseen: propias, en comodato, concesión o alquiler.	Malo	1	gratuitos, medios de consumo básico, servicios de asistencia técnica, etc., procurando la justicia social.	Fondo rotatorio para Financiar a Pequeños Productores Agrícolas del Departamento del Cauca	<a href="https://core.ac.uk/download/pdf/128483643.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/128483643.pdf</a>
	Para el proceso de comercialización de la Organización los asociados contribuyen con algún porcentaje de las ventas.	Malo	1	Fortalecer la red de consumidores de la Organización, a través del acercamiento socio-económico y personalización de las relaciones entre productores y consumidores, lo cual reduce los costos de intermediación.		
	Al interior de la Organización (con los asociados), se tiene conocimiento sobre el desarrollo de la actividad económica de la Organización, como el saber hacer: administrativo, productivo, comercial, etc.	Malo	1	Identificar las necesidades en conocimiento de la base social de la Organización, diseñar un Proyecto Educativo Socio Empresarial, resaltando la importancia de incluir la formación asociativa en dicho plan educativo.	PESEM - UAEOS	<a href="https://www.orgsolidarias.gov.co/Trámites-y-servicios/portal-educacion-solidaria">https://www.orgsolidarias.gov.co/Trámites-y-servicios/portal-educacion-solidaria</a>
	Esos conocimientos son ancestrales, empíricos, formación básica o profesional	Malo	1	Mapear las instituciones en el territorio y realizar alianzas de apoyo en conocimiento en los temas definidos en el Proyecto Educativo.		
	La Organización cuenta con mecanismos (oral, experimental, visitas, práctica, escritos, cuentos, otros) para transmitir el conocimiento de los sistemas de	Malo	1	Combinar al interior de la Organización conocimientos empíricos y profesionales, para la toma de decisiones, para el funcionamiento y para la asesoría al productor.	My.Coop - módulo 2	<a href="https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/27.pdf">https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/27.pdf</a>

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	producción, transformación o comercialización u otro a su base social.				
	¿Qué nuevos conocimientos se necesitan para el desarrollo de la actividad económica de la Organización?	Malo 1			
<b>FACTOR COMUNIDAD</b>	Existen motivaciones de los asociados para pertenecer a la Organización. ¿Cuáles?	Malo 1	Trabajar constantemente la asociatividad entre individuos, desarrollando acciones orientadas a reconocer y estimular actitudes asociativas y solidarias, capacidades organizativas de la base social.	PESEM - UAEOS	<a href="https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/portal-educacion-solidaria">https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/portal-educacion-solidaria</a>
	La Organización tiene definidos los servicios/beneficios que reciben los asociados. ¿Cuáles son?	Malo 1	Establecer relaciones de confianza entre el grupo de personas que componen la Organización para convertirse en una fuerza creadora con intereses semejantes y objetivos comunes. Y también establecer metas diferentes pero complementarias para alcanzar objetivos comunes.	Libro Técnicas Participativas para la Educación Popular	Vargas V, L., & Bustillos, G. (1992). <i>Técnicas participativas para la Educación Popular</i> . Dimensión Educativa
	Los asociados le devuelven a la Organización los beneficios recibidos, ya sea en aportes hace el asociado en dinero, tiempo, conocimiento, participación, otros.	Malo 1	Fomentar la reciprocidad y el sentido de pertenencia por parte de la base social de la		

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	Por parte de la Organización existe apoyo y acompañamiento frente a las necesidades de la comunidad donde opera.	Malo 1	Organización, logrando que el asociado se sienta fundamentalmente dueño de esta.		
	La Organización fortalece a los asociados en procesos de asociatividad	Malo 1		Libro: Atmosferas Creativas - Juega, piensa y crea. Julián Betancourt Morejón y María Valadez Sierra	Morejón, J. B., & Valdez Sierra, M. D. L. D. (2005). <i>Atmósferas creativas: juega, piensa y crea.</i> Editorial El Manual Moderno.
	Se beneficia el asociado y su familia por estar en la Organización. Describa cómo.	Malo 1			
	Se logran buenas prácticas de gobierno organizacional que se dan a conocer a la base social logrando credibilidad (rendición de cuentas, reuniones informativas, boletines).	Malo 1		Cartilla de empoderamiento comunitario	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf</a>
	Destinan parte de sus excedentes a actividades de fortalecimiento de la base social.	Malo 1		Cartillas del curso básico y medio de	<a href="https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/edu">https://virtuales.orgs/olidarias.gov.co/edu</a>

## Matriz de gestión

Dimensión	Criterios	Respuesta	Objetivos del plan de acción	Material de uso libre disponible	
				Nombre	Ubicación
	La base social de la Organización es estable (permanencia de los asociados mayor a un año).	Malo 1		Economía Solidaria UAEOS	<a href="http://cacionSolidaria/cartillas.php?id=13">cacionSolidaria/cartillas.php?id=13</a>
<b>Ambiental: proteger recursos naturales y cultura ecológica</b>	¿Existe aprovechamiento de materiales propios (abonos, insumos)?	Excelente 3			
	La Organización aplica lineamientos establecidos en procedimientos técnicos o de certificación (BPA, BPM, BPG)	Regular 2	Generar bienes y servicios con responsabilidad cultural y ambiental frente a la oferta y la demanda.	Hacer talleres - Una guía práctica para capacitadores	<a href="https://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres_gui_a_para_capacitadores_wwf.pdf">https://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres_gui_a_para_capacitadores_wwf.pdf</a>
	¿En los procesos productivos, los asociados de la Organización hacen uso de agroquímicos que tienen menor impacto en el medio ambiente?	Malo 1	Fomentar una cultura ecológica entre la base social y consumidores que permita proteger y utilizar adecuadamente los recursos naturales y ecosistemas de un territorio, garantizando, de manera colectiva, su sostenibilidad en tiempo y espacio.		
	Los asociados y la Organización establecen acciones para el cuidado y optimización del agua.	Excelente 3	Promover la producción socialmente responsable, cuidando de la calidad de los productos y la selección de las tecnologías, tanto en lo relacionado con la producción, transformación y empaque del producto frente a la satisfacción adecuada de las necesidades de los consumidores; como en los efectos del proceso de producción sobre el medio ambiente.	Cartilla de empoderamiento o comunitario	<a href="https://virtuales.org/solidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf">https://virtuales.org/solidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf</a>
	Cuando la Organización tiene sobreproducción, tiene identificado el proceso de destinación de estos, como donaciones, compostaje, consumo propio, otros.	Excelente 3			

---

**Matriz de gestión**

---

<b>Dimensión</b>	<b>Criterios</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Objetivos del plan de acción</b>	<b>Material de uso libre disponible</b>	
				<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>
		<b>BÁSICO</b>	<b>63</b>		

---

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

De acuerdo con la pregunta general planteada en el presente estudio, donde se buscaba conocer la contribución que hace el modelo cooperativo al desarrollo rural, se puede concluir que, la organización cooperativa contribuye desde diferentes dimensiones al desarrollo rural, dado que aporta a la calidad de vida de los sujetos a los que enfoca su acción social y empresarial; esto se expresa en intereses colectivos desde lo humano, lo económico y lo territorial. En lo humano, se evidencia la transferencia de los beneficios sociales con criterios de igualdad y la participación democrática, los cuales aportan al desarrollo de las capacidades sociales, organizacionales y empresariales. En lo económico, se maximiza el resultado de un proceso de encadenamientos de emprendimientos de su mismo tipo, facilitando la satisfacción de necesidades logísticas, suministro de insumos y asistencia representados en ahorros; comercialización y precios justos, representado en ingresos; y acceso e inclusión al sistema financiero, todo esto, a partir de la cohesión dada por el factor comunidad. Finalmente, lo territorial, expresado en relaciones simbióticas con los agentes externos, como la articulación con instituciones y organizaciones de productores del territorio. Con todo lo anterior se apuesta al bienestar de los asociados y su núcleo familiar.

Los seis factores contemplados en la Teoría Económica Comprensiva son una metodología alternativa para evaluar y fortalecer organizaciones de carácter asociativo y más propiamente cooperativas, en tanto que en su diseño la Teoría contempla de manera

consciente el funcionamiento en el mismo nivel de lo social y empresarial. Por otro lado, el estudio también buscó identificar los factores de éxito de la cooperativa Alagro, por lo cual se identifican dos factores a los que se les atribuye parte importante de la sostenibilidad de la organización, los cuales también coinciden con otros estudios analizados en el proceso investigativo. Estos son el factor gestión y el factor comunidad. El primero se centra en elementos como la toma de decisiones, contar con estructuras administrativas en ejercicio y con funciones claras, sobre todo en el caso de las asambleas, juntas directivas, comités y gerencia; y el relacionamiento con los agentes del entorno de la organización, tales como, aliados comerciales, instituciones de apoyo, sector público y organizaciones pares. De esta manera, se evidencia como el principio de autogestión con la toma de decisiones colectivas afianza el factor gestión desde los determinantes del factor comunidad.

El factor comunidad, se atribuye como factor de éxito, tanto en Alagro, como en el proceso investigativo, debido a que muchas organizaciones trabajan permanentemente este factor para evitar deserción de la base social; en este sentido, se observa que el factor comunidad en la organización se refleja en doble vía, de la organización a los asociados y de asociados a la organización como un ejercicio de reciprocidad entre las partes, bajo la modalidad de acción conjunta e integración, expresados en la confianza con la administración; familiaridad entre la base social, participación en actividades y encuentros entre los miembros; y participación y acceso a los beneficios, tanto económicos como sociales. Finalmente, que el sentido de pertenencia se haya convertido en una categoría nueva en la investigación significa que para los miembros de la cooperativa este tiene un peso diferenciador y motivador en la organización, que, si bien reconocen desarrollo y logros debido al nivel de este, también

plantean la necesidad de trabajar permanentemente, puesto que la presencia repercute en el funcionamiento de toda la organización.

Por otro lado, el apoyo de instituciones cooperantes (académicas, públicas, privadas, y del mismo sector solidario) como agentes en el territorio, ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones. El factor de éxito, en la cooperativa Alagro, ha sido la capacidad de liderar, decidir y ordenar la intervención de las instituciones, alineando estos apoyos a partir de los intereses y necesidades identificadas en la organización. En ese sentido, la matriz de gestión se vuelve funcional como herramienta que permite el autoconocimiento y autoevaluación socioempresarial (identificación de falencias, objetivos, prioridades) para la organización y las instituciones que actúan en el territorio. Este hallazgo profundiza aún más la necesidad de contar con una ruta o matriz de gestión que oriente la gestión de las organizaciones e instituciones que intervienen en el territorio.

Adicionalmente, la matriz de gestión propuesta en este trabajo de investigación busca convertirse en un instrumento que permite tanto a instituciones de apoyo como a las organizaciones cooperativas agropecuarias, de manera autónoma y autogestionaria, adelantar procesos permanentes de fortalecimiento interno, de la mano de los actores que intervienen en el territorio. Esto se logra debido a que la matriz de gestión permite identificar actores y diagnosticar de manera integral siete dimensiones del estado actual de la organización, a saber, dimensión factor trabajo, dimensión factor gestión, dimensión factor financiamiento, dimensión factor medios materiales, dimensión factor tecnología, dimensión factor comunidad, y dimensión ambiental; a partir de este resultado, la matriz lleva al diseño desde cada

dimensión, de un plan de acción que refuerza y trabaja los elementos incipientes identificados en el diagnóstico, vinculando instituciones, otras organizaciones y entre otros actores que interactúan con la cooperativa. Finalmente, a la hora de implementar el plan de acción, la matriz entrega una compilación ordenada de material de uso libre, el cual está clasificado de acuerdo a las dimensiones y los objetivos trazados en cada una de ellas, buscando de esta manera con el uso de este material, fortalecer la organización de manera integral. El instrumento, además, será llevado ante el Consejo para la Promoción y Desarrollo de la Política Pública de Economía Social y Solidaria en el Departamento de Antioquia – COPRODES, buscando articular esta propuesta a la política pública en el componente de promoción y fortalecimiento de organizaciones solidarias y sumar de esta manera a la implementación de esta en el departamento.

### **Hallazgos no previstos**

En la investigación se encontró que para el caso de la Cooperativa Alagro el Factor Gestión tiene una predominancia en el nivel económico, de incidencia y de representación de la organización en la región, convirtiéndose este en un factor más intensivo. En lo económico se evidencia desde la capacidad de influencia que tiene la Cooperativa en la región como ente regulador de precios, beneficiando no solo al asociado de la cooperativa, sino también al productor de leche que no está vinculado a ella, pero que habita en la región; además, como ente articulador en la comercialización de productos de tanto de sus asociados como de

organizaciones de productores de diferentes rubros al tradicional de la Cooperativa (la leche), ampliando de esta manera su portafolio de producto. La incidencia y representación se observan en la defensa de los intereses del sector agropecuario con total autonomía, en la visibilidad que le da a las organizaciones rurales e incidencia ante organismos públicos y privados, y el liderazgo en espacios de concertación, comercialización, fortalecimiento e integración del agro en la región.

La toma de decisiones democráticas a cargo de los asociados y directivos en Alagro se han enfocado a la satisfacción de necesidades, aspiraciones y deseos de su base social, buscando mejorar las condiciones de vida de la población que representa, pero este ejercicio trasciende la lógica de la ganancia y el beneficio individual, e incluso del beneficio de la misma organización, dado que hoy Alagro une el interés de sus familias asociadas y de organizaciones de la región, que igualmente tienen un objetivo común, el de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde actúan.

Por otro lado, uno de los aprendizajes a raíz de la fusión de las asociaciones de productores que dieron origen a Alagro, es que se identificó como un riesgo potencial la participación de asociados con producción mayoritaria y representativamente alta frente al resto de la base social, dado que al retirarse de la organización afecta la estabilidad y rentabilidad de esta, debido a la concentración en su cantidad de producto.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones se recogen desde cada factor donde se identificaron oportunidades de mejora en las limitaciones y debilidades en la organización, allí mismo se dejan propuestas para ser implementadas por la Cooperativa y sus instituciones de apoyo. La devolución de las recomendaciones se hará a la Cooperativa, a través de una sesión con los órganos de dirección, control, gerencia y especialmente el comité de educación, buscando que estas sean incorporadas en el PESEM (Proyecto Educativo Socio Empresarial) de la organización, el cual da la ruta de navegación en las acciones educativas y de bienestar en la Cooperativa Alagro.

## **Factor Comunidad**

Partiendo de que este es el factor organizador de los demás factores económicos para las entidades de economía solidaria y la cooperativa, es de vital importancia que la Cooperativa Alagro, desde su PESEM, realice permanentemente espacios de capacitación, sensibilización y conversación donde se forme a la base social con relación al concepto y sentido de ser dueño de la empresa.

Las oportunidades de mejora reflejadas en los **factores de bienes materiales y tecnología** están enfocadas a optimizar las capacidades productivas de la base social, lo cual es viable mediante la asesoría, capacitación y formación en asuntos técnicos y del control de calidad de la leche; si bien la Cooperativa ha abordado ambos temas, es necesario continuar el proceso. Estas estrategias deben ser plasmadas en el PESEM de la Cooperativa.

Por otro lado, se recomienda revisar las medidas de control de calidad de la leche y demás productos, las cuales deben ser pedagógicas más que sancionatorias económicamente, dado que

este aspecto ha sido sensible en la organización. Para modificar estas conductas se requiere educación y sensibilización, que produzcan nuevos comportamientos conscientes y voluntarios, no por temor o coacción.

### ***Factor Trabajo***

Durante el ejercicio investigativo se denota el cambio de vocación económica que se viene dando en la subregión (Zona Altiplano del Oriente), donde la tradición agropecuaria está siendo desplazada por el “turismo de recreo y veraneo”, como se denomina en Colombia. Esto disminuye las posibilidades de que las siguientes generaciones tengan espacios donde continuar la labor de producción y desarrollo del proyecto de vida en el campo. Por lo anterior, se recomienda a Alagro y las instituciones de apoyo varias actuaciones: Desde las instituciones estatales es fundamental la incidencia en la definición del ordenamiento y uso del suelo desde los Planes de Ordenamiento Territorial con miras a proteger la tenencia y uso de la tierra y la producción rural.

Para las instituciones privadas, de la economía solidaria y la misma Cooperativa Alagro se recomienda promover programas que motiven la participación de los jóvenes en actividades productivas, de emprendimiento y en la base social de la organización. Estos programas pueden ser promovidos en instituciones educativas de la región (básica, media y universitaria), lo cual, motiva a los jóvenes a permanecer en la vereda. Además, es importante que, desde las actividades tradicionales de encuentro de la cooperativa, como lo son la celebración de la Navidad y día del asociado, no solo se reúnan los asociados, sino también las familias, así, en estas actividades hay una integración generacional, tanto los niños como los jóvenes y adultos.

Otras acciones a implementar, son las relacionadas con las labores en el campo, el cuidado y manejo de los animales, para este aprendizaje práctico se puede asignar el cuidado de una ternera hasta su edad productiva, promoviendo de esta manera el cariño por los animales, posteriormente los mismos jóvenes pueden transferir estos conocimientos a otros más niños. Esto abre la posibilidad e incentiva a los jóvenes a seleccionar carreras a fines con el campo, dado que existe un interés previo por estas actividades; lo cual permite un ejercicio de empalme generacional y que en el futuro se visualicen perteneciendo y desempeñando cargos de dirección, control y administración al interior de la cooperativa.

Para finalizar, se recomienda llevar esta estrategia a instancias regionales en las que participa la Cooperativa, dado que, el relevo generacional es una problemática común del sector rural y podría ser abordado como política pública y proyecto en red de las organizaciones en la región.

### ***Factor Gestión***

Aunque este es un factor con reconocimiento y bien percibido, se presenta una oportunidad de mejora en el modo de comunicar, informar y divulgar el quehacer social y su impacto en los asociados. Esto se evidencia en los informes de gestión anual de la organización, los cuales se analizaron como parte del ejercicio de diagnóstico de la investigación. Se recomienda la realización del balance social a la luz de los principios cooperativos (como es sugerido por la Alianza Cooperativa Internacional y por la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia), enlazando los indicadores e impactos sociales que reflejen cambios en la calidad de vida de la base social.

### ***Factor Financiamiento***

En los informes analizados, de las dos últimas asambleas de la Cooperativa, se evidencia que la reinversión en activos es más alta que la inversión en los fondos sociales, con lo cual se corre el riesgo de obtener un crecimiento empresarial por encima del social. Sobre esto, se recomienda una planificación conjunta entre los comités de educación y solidaridad, que apropie mayor presupuesto al que indica la ley, de modo tal que se aborden de manera integrada varias oportunidades de mejora (factores bienes materiales y tecnología), que profundicen en el trabajo con la base social en torno a la filosofía cooperativa y asociativa, y capacitación en temas técnicos y productivos. Además, presentar y valorar los aportes de las instituciones de apoyo en este sentido, dado que se evidencia el fortalecimiento en impacto social, pero no se registra en las gestiones e informes de la cooperativa.

### **Línea de investigación**

El consumo es la etapa decisiva de la economía y el fin que se persigue con la producción y la distribución. En las organizaciones de economía solidaria es común centrar los esfuerzos en estas dos primeras etapas (producción y distribución), puesto que son fases que ocupan a una porción determinada de la población. El consumo, como la posibilidad de elegir un objeto o servicio para ser consumido como medio de satisfacción de las necesidades, constituye un elemento importante a analizar no solo en la Cooperativa Alagro, sino en general en las organizaciones de este tipo. Para esto es necesario explorar sistemas tecnológicos para la

caracterización del consumo y la producción local, la logística y el diseño de estrategias comerciales que sumen a la conciencia del consumidor.

Aunque, en la investigación no se abordó este componente de forma intencionada, el prosumo, consumo local o consumo solidario como lo denomina Mance (2008), experto entrevistado en la investigación, hace referencia a que lo que se consume se selecciona no solo pensando en el beneficio personal, sino también en el bienestar colectivo. Esta conducta es posible cuando las personas comprenden que la producción encuentra su fin en el consumo, y que este tiene impacto sobre el ecosistema local. En otras palabras, el consumo es la última etapa del proceso productivo, si se viene hablando de producción colectiva, este está estrictamente relacionado con el consumo colectivo, por tanto, la decisión de adquirirlo o no un bien o servicio influye en la generación y mantenimiento de los puestos de trabajo, unidades productivas y la preservación de ecosistemas.

Por ejemplo, en la región donde se desarrolla la Cooperativa Alagro, donde la organización comercializa productos lácteos, panela, miel, huevos y otros, los cuales se consumen localmente, ¿Qué pasaría, si una empresa de otro país llega con la misma oferta y a menor precio? Si las personas deciden comprar los productos importados, que son más baratos, la Cooperativa no vendería su producción, cerraría y, además, generaría desempleo, agudizará los problemas rurales y afectaría la economía local. Por otro lado, si las personas de la región deciden comprar con intención los productos de la Cooperativa, incluso sabiendo que pueden ser más caros, la Cooperativa y sus productores continuarán vendiendo su producción y sus asociados se mantendrían en su ecosistema.

Por lo anterior, analizar e implementar experiencias de redes de consumidores, partiendo de que los productores, sus familias y la comunidad cercana a la organización, son un grupo importante que hace parte de los circuitos cortos de comercialización y la construcción del desarrollo rural, (pues, con sus decisiones de compra resuelven a dónde van los recursos a la hora de adquirir un bien o servicio), alineados a los principios solidarios, de consumo responsable y local, fortalecería los esquemas asociativos productivos, por ende, las propuestas de desarrollo en los territorios.

## Bibliografía

Agencia de Desarrollo Rural-ADR. (20 de septiembre de 2020). *¿Sabía que para ser parte del programa apoyo a pequeños productores para la adquisición de insumos agropecuarios debe ser un pequeño productor pecuario?* [Imagen adjunta] [Actualización de estado]. Facebook.

<https://www.facebook.com/AgenciaDesarrolloRuralCo/posts/10158773948854339/>

Agencia de Desarrollo Rural-ADR. (s.f.). *Modelo de Atención y prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización*. Consultado el 29 de octubre de 2020.

<https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/modelo-de-atencion-y-prestacion-de-servicios-de-apoyo-a-la-comercializacion.aspx>

Agencia de Desarrollo Rural-ADR. (s.f.). *Constitución y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización*. Consultado el 29 de octubre de 2020.

<https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Methodolodiasdeatencionyprestaciondeserviciosdeapoy/Methodolog%C3%ADa%20-%20Constituci%C3%B3n%20y%20Operaci%C3%B3n%20de%20Fondos%20Rotatorios%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20-%202020.pdf>.

Agencia de la ONU para los Refugiados-ACNUR (12 de junio de 2019). *Tendencias globales. Desplazamiento forzado en 2018*. ACNUR.

<https://www.acnur.org/stats/globaltrends/5d09c37c4/tendencias-globales-de-desplazamiento-forzado-en-2018.html>

Agencia de Renovación del Territorio. (s.f.). *Ruta de construcción de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET*. Recuperado el 4 de junio de 2020, de [https://www.renovacionterritorio.gov.co/UAECT/librerias/media/pdf/ABC\\_PDET\\_2019.pdf](https://www.renovacionterritorio.gov.co/UAECT/librerias/media/pdf/ABC_PDET_2019.pdf)

Alianza Cooperativa Internacional-ACI. (s.f.). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Recuperado el 7 de febrero de 2021, de

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa->

internacional#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20definici%C3%B3n%20de%20la,de%20propiedad%20conjunta%20y%20democr%C3%A1ticamente

- Alzate, M. del S., Zabala, H. y Cueto, E. N. (2018). *Panorama de políticas públicas para la economía social y solidaria en Medellín con relación a experiencias de otros países de Europa y América Latina*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigo.  
[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/448\\_Panorama de politicas publicas.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/448_Panorama_de_politicas_publicas.pdf)
- Álvarez, J. F. (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Asamblea departamental de Antioquia. (2017). Ordenanza 68 del 13 de diciembre de 2017. Por la cual se adopta la Política Pública de Economía Social y Solidaria para Antioquia.  
[https://www.asambleadeantioquia.gov.co/2016/index.php?option=com\\_jdownloads&task=download.send&id=2135&catid=12&m=0&Itemid=801](https://www.asambleadeantioquia.gov.co/2016/index.php?option=com_jdownloads&task=download.send&id=2135&catid=12&m=0&Itemid=801)
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). Sociedad por Acciones Simplificada. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia*. Tragaluz editores.
- Candelo, C., Ortiz, A., y Unger, B. (2003). *Hacer talleres Una guía práctica para capacitadores*. Grafiq editores.  
[https://awsassets.panda.org/downloads/hacer\\_talleres\\_\\_\\_guia\\_para\\_capacitadores\\_wwf.pdf](https://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres___guia_para_capacitadores_wwf.pdf)
- Castillo, D. (sf) Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina. In Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano Desarrollo Rural y Economía Social. [https://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia\\_completa\\_brest\\_dario\\_castillo.pdf](https://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia_completa_brest_dario_castillo.pdf)
- Chica, C. A. (2004). Laboratorio de Paz: Una de las salidas del Callejón del conflicto. En *Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2003*.

- [https://pbideutschland.de/fileadmin/user\\_files/projects/colombia\\_formacion/files/Documentos/Economia\\_Internacional/II\\_Laboratorio\\_de\\_Paz-1.htm](https://pbideutschland.de/fileadmin/user_files/projects/colombia_formacion/files/Documentos/Economia_Internacional/II_Laboratorio_de_Paz-1.htm)
- Confecoop Antioquia. (s.f.). Plegable Convenio Gobernación de Antioquia.  
<https://www.confecoopantioquia.coop/CkEditor//UserFiles/File/portafolio/2-plegable-resumen-ordenaza-68-2017-ppesys-ant.pdf>
- Congreso de Colombia. (1988). Ley 79 del 23 de diciembre de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=9211](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=9211)
- Consejo para la promoción y desarrollo de la Economía Social y Solidaria en Antioquia-COPRODES & Gobernación de Antioquia. (2017). *Plan Quinquenal 2019 - 2023*.  
[http://conesantioquia.org/images/Normativa/Plan\\_Quinquenal\\_2019-2023\\_Ant.pdf](http://conesantioquia.org/images/Normativa/Plan_Quinquenal_2019-2023_Ant.pdf)
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (4 de julio de 1991).  
<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Cornare.gov.co. (s.f.) [Análisis socioeconómico del Oriente Antioqueño]. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://www.cornare.gov.co/Plan-crecimiento-verde/Anexo1.Analisis-Socioeconomico-Oriente-Antioqueno.pdf>
- Cooperativa Confiar. (2019). *Informe de Gestión*.  
<https://www.confiar.coop/buscador?text=informe+de+gestion+2019>
- Cooperativa Coogranada. (2019). *Informe de Gestión*.  
<https://www.coogranada.coop/Files/micrositio/archivo/informe-de-gestion-2019-final-coogranada-junio-20-2020-small.pdf>
- Cooperativa Creafam. (2019). *Informe de Gestión*.  
<https://www.creafam.coop/edicion/3/informe-de-gestion-2019>
- Cooperativa Multiactiva Alianza por el Agro. (10 de abril de 2017). *Estatutos generales*. Notaria 2- Rionegro.
- Cooperativa Multiactiva Alianza para el Agro - Alagro. (2020). Caracterización de la base social. Cotte, A., y Zambrano, Y. (2013). Cooperativismo y desarrollo local: un análisis de sistematización de experiencias en las cooperativas de lecheros (Tesis de maestría). Universidad de La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/1/](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/1/)

Dansocial. (2006). *Curso básico de economía solidaria*. Imprenta Nacional.

Departamento Nacional de Estadística-DANE. (s.f.). Estadísticas y grupos étnicos. Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/grupos-etnicos/estadisticas-y-grupos-etnicos>

Departamento Nacional de Planeación-DNP (2019). *Plan Nacional de Desarrollo: "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" 2018 – 2022*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

Fernandez, J., Fernandez, M. I., y Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/65, LC/MEX/TS.2019/16)

Galeano, M. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial universidad Eafit.

Economía Asociativa. (s.f.). Ruralcoop, la plataforma que incentiva el desarrollo del cooperativismo rural en Chile [Entrada en un sitio web]. Recuperado el 18 de julio de 2020, de <https://cooperativas.emol.com/noticias/ruralcoop-la-plataforma-que-incentiva-el-desarrollo-del-cooperativismo-rural-en-chile/>

Universidad de Antioquia. (2020). *Una mirada a la industria láctea de Antioquia*.

<http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/de5fcf8d-8700-45bb-83fe-9f8827b5337a/Boleti%CC%81n+Estadistico+una+mirada+a+la+industria+lactea+en+antioquia%2C+boleti%CC%81n+para+publicar+pa%CC%81gina+del+cedait+octubre.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nmvYLbl>

Gobernación de Antioquia. (2018). Decreto Reglamentario 0842 del 16 de marzo de 2018. Por medio del cual se crea el Consejo para la promoción y Desarrollo de la Economía Solidaria en Antioquia – COPRODES.

[https://issuu.com/gobantioquia/docs/pol\\_tica\\_p\\_blica\\_de\\_econom\\_a\\_social](https://issuu.com/gobantioquia/docs/pol_tica_p_blica_de_econom_a_social)

- Gobernación de Antioquia. (2020). *Plan de desarrollo unidos por la vida 2020-2023*.  
[https://plandesarrollo.antioquia.gov.co:https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/wp-content/uploads/2020/04/DIGITAL\\_04302020\\_PLAN-DESARROLLO\\_UNIDOS\\_POR\\_LA\\_VIDA\\_2-min.pdf](https://plandesarrollo.antioquia.gov.co:https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/wp-content/uploads/2020/04/DIGITAL_04302020_PLAN-DESARROLLO_UNIDOS_POR_LA_VIDA_2-min.pdf)
- González Bell, J. (30 de julio de 2019). Sector solidario podría ganar más de \$30 billones este año. *La República*. <https://amp.larepublica.co/especiales/cooperativas-julio-2019/sector-solidario-podria-ganar-mas-de-30-billones-este-ano-2890753>
- Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad: una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas* (2da ed.). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/1/1/120-1?inline=1>
- Harari, Y. N. (2014). *De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Penguin Random House.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana editores.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe. Un análisis en países seleccionados*. Repositorio IICA.  
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6326/BVE18019624e.pdf;jsessionid=434B65D2CF0C983D8439C4B666950FF8?sequence=1>
- International Labour Office. (2014). *The Role of Cooperatives in Achieving the Sustainable Development Goals - the economic dimension* -. ILO.  
<https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/Schwettmann.pdf>
- Instituto nacional de tecnología agropecuaria. (2010). *Fondos rotatorios una herramienta para la Pequeña Agricultura Familiar*. Agencia Alemana de Cooperación Técnica.  
[https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta\\_cipaf\\_fondos\\_rotatorios.pdf](https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cipaf_fondos_rotatorios.pdf).
- Lattuada, M., y Renold, J. M. (2019). Desarrollo rural y actores locales. Los interrogantes de una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica en crisis: El caso SanCor en la provincia de Santa Fe, Argentina. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 11-28.

- Lopera García, L. D., & Mora Rendón, S. B. (2009). Los circuitos económicos solidarios: espacio de relaciones y consensos. *Semestre Económico*, 12(25), 81-93.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v12n25/v12n25a6.pdf>
- Mance E. (2008). *La revolución de las redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual*. ECOSOL.
- Ministerio del Trabajo-Mintrabajo (1 de agosto de 2017). *Economía solidaria, economía del futuro* [Entrada en un sitio web]. [https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset\\_publisher/cvI53RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro](https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset_publisher/cvI53RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro)
- Montesino Jerez, L. (2002). Martha C. Nussbaum y Amartya Sen (compiladores), La Calidad de Vida. *Polis Revista Latinoamericana*, 1-10.
- Mora, S. B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. *AD-minister, Universidad EAFIT, Número 21*, 88-99.
- Ortíz Marín, V., Ortega Plaza, F y Trespacios Carrasquilla, A. (2017). *Fondo rotatorio para financiar a pequeños productores agrícolas del departamento del Cauca* (tesis doctoral, Universidad EAFIT). <https://core.ac.uk/download/pdf/128483643.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT. (2001). *Informe V Promoción de las cooperativas*. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc89/rep-v-1.htm>
- Parrada, 2018, Empresarización y asociatividad campesinas: enfoques pasados y perspectivas futuras en Molina, Aranda y Lesmes editores, *Desafíos para la implementación de políticas de desarrollo rural con enfoque territorial en Colombia* (pp. 37 - 64). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- PNUD, (2011), *Colombia rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Bogotá: INDH PNUD
- Portafolio. (28 de junio de 2019). Economía naranja, la apuesta del Gobierno para el crecimiento del país. <https://www.portafolio.co/economia/naranja-la-apuesta-del-gobierno-para-el-crecimiento-del-pais-531085>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. (septiembre de 2011). *Colombia rural Razones para la esperanza*.

- [https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic\\_indh2011-parte1-2011.pdf](https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic_indh2011-parte1-2011.pdf)
- Posada, A. R. (31 de octubre de 2012). El problema de la tierra en Colombia. *Blog Alejandro Reyes Posada*. <https://alejandroreyesposada.wordpress.com/2012/10/31/el-problema-de-la-tierra-en-colombia/>
- Razeto, L. (s.f.). Factor C. Charla Grupo de los 11 Escuela Cooperativa Rosario Arjona. CECOSOLA. [http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/el\\_factor\\_c.pdf](http://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/el_factor_c.pdf)
- Razeto, L. (1993). *De la economía popular a la economía de solidaridad: un proyecto de desarrollo alternativo*. Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva*. PET.
- Rojas Herrera, J. J. (2019). Aproximación sociológica al significado de los términos: economía popular, economía social y economía solidaria en México. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*,, 61-73.
- Salgado Cañaveral, O. A. (2015). *Política Pública de Economía Solidaria en el contexto de la planeación local y Presupuesto Participativo de Medellín 2008 -2015: Evaluación de su efectividad*. Artes y Letras.
- Sabatés Aysa, R. (2002). Instituciones: análisis comparativo utilizando dos cooperativas de desarrollo rural en Oaxaca. *In Anales de antropología* (Vol. 36). [http://revistas.unam.mx/index.php/antropologia/article/viewFile/23391/pdf\\_750](http://revistas.unam.mx/index.php/antropologia/article/viewFile/23391/pdf_750)
- Sepúlveda, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación*. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B0712E/B0712E.pdf>
- Sepúlveda, S. & Guimarães, M. D. (2008). *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales en Brasil*. IICA. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/13383/BVE20118760e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrano, E. (2016). *¿Por qué fracasa Colombia? Delirios de una Nación que se desconoce a sí misma*. Planeta.
- Sili, M., Sanguinetti, J., & Meiller, A. (2014). El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina. *Revista de*

- Economía Pública, Social y Cooperativa*, (82), 155-177.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17433883006>
- Silva, A. M. & Bucheli, M. (junio de 2019). Aportes de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria-OESS- a los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS. Un estudio de 6 organizaciones rurales en Colombia [Conferencia Internacional de UNTFSSSE]. Ginebra, Suiza.  
[https://www.researchgate.net/publication/343005997\\_Aportes\\_de\\_las\\_Organizaciones\\_de\\_la\\_Economia\\_Social\\_y\\_Solidaria-OESS-a\\_los\\_Objetivos\\_de Desarrallo Sostenible-ODS\\_Un\\_estudio\\_de\\_6\\_Organizaciones\\_rurales\\_en\\_Colombia\\_La\\_Implementacion\\_de\\_los\\_Objetivos](https://www.researchgate.net/publication/343005997_Aportes_de_las_Organizaciones_de_la_Economia_Social_y_Solidaria-OESS-a_los_Objetivos_de Desarrallo Sostenible-ODS_Un_estudio_de_6_Organizaciones_rurales_en_Colombia_La_Implementacion_de_los_Objetivos)
- Superintendencia de Economía Solidaria (2019). Entidades vigiladas. *Entidades vigiladas que reportan información*.  
<http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2019>.
- Superintendencia de industria y comercio (s.f). *Colombia compra*.  
[https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_documents/cce\\_guia\\_competencia\\_0.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_competencia_0.pdf).
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudios de caso*. Ediciones Morata.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Tamayo, J. M. (2013). Medios materiales y financieros de las organizaciones cooperativas y asociaciones del Oriente de Antioquia: un análisis desde la teoría económica comprensiva de Luis Razeto. *University Library of Munich*, MPRA Paper No. 58743.  
<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/58743/>
- Todacolombia.com. (s.f.). [mapa de las 9 regiones e Antioquia]. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/antioquia/subregiones.html>.
- Todacolombia.com. (s.f.). [mapa departamentos de Colombia]. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/antioquia/subregiones.html>.

Toffer, A. (1980). *La tercera ola*. Círculo de lectores.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS (2006). *Curso Básico de Economía Solidaria con Énfasis en Cooperativas de Trabajo Asociado*.

<https://virtuales.orgsolidarias.gov.co:8081/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=83ffc077db0d25c2f11776e0a317fd13>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS (2017). *Curso medio de economía solidaria*.

<https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/14.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS (2017). *Curso básico de economía solidaria*.

<https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/13.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS (2017). *Empoderamiento comunitario solidario a través del enfoque de mejoramiento de vida*.

<https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/38.pdf>.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS (2018). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural -Planfes 2017 – 2032*.

<http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col188736.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS. (2019). *Información final 2019*. <https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/Estad%C3%ADsticas-rues/RUES/Informaci%C3%B3n-final-2019>.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS. (S.F). *My.Coop: modulo 1*. <https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/cartillas.php?id=23#page/2>.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS. (S.f). *My.Coop: modulo 2*. <https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/27.pdf>.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS. (s.f). *My.Coop: modulo 3*. <https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/29.pdf>.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias-UAEOS. (s.f). *My.Coop: modulo 4*. <https://virtuales.orgsolidarias.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/30.pdf>.

- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Vol. 5, 2nd ed.). Sage publications.
- Zabala, H. (s.f.). Los circuitos económicos solidarios [Entrada en un sitio web]. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://studylib.es/doc/6162302/circuitos-econ%C3%B3micos-solidarios---instituto-popular-de-ca...>
- Zabala, H. (2007). Asociatividad, Redes Sociales y Desarrollo Territorial. *Revista Unircoop, Universidad de Sherbrooke*, 5 (1), 28-50.
- Zabala, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Fundación Universitaria Luis Amigó.  
[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/230 Economia agraria y asociatividad cooperativa en Colombia.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/230_Economia_agraria_y_asociatividad_cooperativa_en_Colombia.pdf)
- Zabala, H. (2020). *Paz, reforma rural integral y potencial del cooperativismo en Colombia: una mirada desde la academia*. Fondo editorial Universidad Católica de Oriente.  
[http://repositorio.uco.edu.co/bitstream/handle/123456789/718/Paz%2C\\_Reforma\\_Rural.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uco.edu.co/bitstream/handle/123456789/718/Paz%2C_Reforma_Rural.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexos

## Anexo 1: Codificación de Participantes

Codificación de Participantes			
Nº	Grupo de actores	Código	Fecha entrevista
1	Asociado	A1	5/09/20
2	Asociado	A2	8/09/20
3	Asociado	A3	14/09/20
4	Asociado Fundador	AF1	5/09/20
5	Asociado Fundador	AF2	13/09/20
6	Asociado Fundador	AF3	13/09/20
7	Asociado Directivo - Consejo de Administración	AD1	30/07/20
8	Asociado Directivo - Comité de Educación	AD2	4/08/20
9	Asociado Directivo - Junta de Vigilancia	AD3	4/08/20
10	Gerente	G1	3/09/20
Institución de Apoyo:			
11	Fundación Cooperativa Financiera de Antioquia	IA1	25/07/20
Institución de Apoyo:			
12	Agencia de Cooperación de Canadá	IA2	1/08/20
Institución de Apoyo:			
13	Corporación Prodepaz	IA3	29/08/20
14	Experto Externo: Euclides Mance		11/07/20
15	Experto Externo: Hernando Zabala		25/07/20
16	Experto Externo: Pablo Guerra		27/07/20

## Anexo 2: Expertos entrevistados

 <p><b>Euclides André Mance</b></p>	<p>País: Brasil</p> <p>Filósofo y uno de los principales teóricos de la economía solidaria y de la Filosofía de la Liberación en América.</p> <p>Autor del libro: La Revolución de las Redes, 2008</p> <p><a href="http://euclidesmance.net">http://euclidesmance.net</a></p>
 <p><b>Hernando Zabala Salazar</b></p>	<p>País: Colombia</p> <p>Historiador, especialista en derecho cooperativo y docente investigador de las universidades Javeriana y Universidad Católica Luis Amigo</p> <p>Autor del libro: Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia</p> <p><a href="https://ciriec-colombia.org">https://ciriec-colombia.org</a></p>
 <p><b>Pablo Guerra</b></p>	<p>País: Uruguay</p> <p>Pablo Guerra es licenciado en Sociología, Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo y Doctor en Ciencias Humanas; profesor de la Universidad de la República (Uruguay) e investigador activo del Sistema Nacional de Investigadores en las áreas de economía solidaria y sociología del trabajo.</p> <p>Autor del libro: Socioeconomía de la solidaridad, Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas</p> <p><a href="https://www.pabloguerra.net">https://www.pabloguerra.net</a></p>

### Anexo 3: Entrevista Semiestructurada / Instrumento 1 Asociados

#### 1. Factor Trabajo

- 1.1. ¿Qué tipo de trabajo se desarrolla en su finca: ¿voluntario (cómo lo hacen), remunerado (horas, jornales, tiempo completo), mixto?, es propio o es por contratación externa.
- 1.2. ¿Número de empleos que genera en su finca? ¿Qué tipo de contratación utilizan?
- 1.3. ¿El asociado participa del proceso de trabajo solo o lo hace con la familia?, explique.
- 1.4. ¿El trabajo que realiza tiene tiempos precisos: 8, 10 o 12 horas? ¿Utiliza momentos de descanso?

#### 2. Factor Gestión

- 2.1. ¿Cómo están organizados y cómo se toman las decisiones en la Cooperativa?
- 2.2. ¿Cómo es la administración en la Cooperativa, es participativa, jerárquica, o integral? explique.
- 2.3. ¿Cómo lo convoca la Cooperativa para participar en la toma de decisiones?
- 2.4. ¿En qué espacios para la toma de decisiones participan los asociados? (Asamblea, comités, reuniones de Consejo, Junta Directiva) Y ¿qué tipo de decisiones se toman en cada instancia?

#### 3. Factor Financiamiento

- 3.1. ¿Gestionan algún activo (en dinero) con asociados, cobrando algún valor de administración, sostenimiento y/o de asociación?

#### 4. Factor Medios materiales para la producción

- 4.1. ¿Cómo acceder a los bienes materiales para producir o comercializar (donación, autogestión, compra, en comodato)?

## 5. Factor Tecnología

- 5.1. ¿Qué tipo de conocimiento tiene sobre el desarrollo de la actividad económica de la Cooperativa (Saber hacer)?
- 5.2. ¿Qué nuevas tecnologías/conocimientos necesita para el desarrollo de la actividad económica? ¿Cuáles aplica?

## 6. Factor Comunidad

- 6.1. ¿Qué entiende por asociatividad?
- 6.2. ¿Qué expresiones de cooperación, confianza, ayuda mutua, solidaridad, compromiso encuentran en la Cooperativa?
- 6.3. ¿Qué expresiones de la no cooperación, falta de confianza, insolidaridad, poco compromiso encuentran en la Cooperativa?
- 6.4. ¿Qué motivaciones tienen los asociados de la Cooperativa para pertenecer a ella?
- 6.5. ¿Cómo se relacionan entre asociados, y entre asociados y la Cooperativa?
- 6.6. ¿Qué servicios/beneficios reciben los asociados de la Cooperativa? Y ¿de qué manera los asociados le devuelven a la Cooperativa los beneficios recibidos?
- 6.7. ¿Qué aportes hace el asociado a la Cooperativa (dinero, tiempo, conocimiento, participación)? explique.
- 6.8. ¿Cuál es el apoyo y acompañamiento frente a las necesidades de la comunidad donde opera la Cooperativa?
- 6.9. ¿La Cooperativa fortalece a los asociados en procesos de asociatividad?
- 6.10. ¿Cómo recibe los beneficios que la cooperativa le entrega a asociados para su familia?

## Anexo 4: Entrevista semiestructurada / Instrumento 2 Directivos

### 1. Factor Trabajo

- 1.1. ¿Qué tipo de trabajo se desarrolla en la Cooperativa Alagro: ¿voluntario (cómo lo hacen), remunerado (horas, jornales, tiempo completo), mixto?, son de los asociados o es por contratación externa.
- 1.2. ¿Número de empleos que genera? ¿Qué tipo de contratación utilizan?
- 1.3. ¿Los asociados participan del proceso de trabajo o lo hace un integrante de la familia?, explique.
- 1.4. ¿En qué parte del proceso económico está incluido el trabajo de la Cooperativa (producción, distribución, comercialización y/o consumo)?
- 1.5. ¿La realización del trabajo de la Cooperativa, es de forma individual, colaborativa o en combinación de todas? explique.
- 1.6. ¿Utilizan maquila? Explique cómo se hace el proceso de producción por encargo, y cuál es el tipo de negociación.

## 2. Factor Gestión

- 2.1. ¿Cómo están organizados y cómo se toman las decisiones en la organización?
- 2.2. ¿Cómo es la participación en los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en la organización? explique.
- 2.3. ¿Cómo es la administración en la Cooperativa, es participativa, jerárquica, o integral? explique.
- 2.4. ¿Cómo se convoca a los asociados para participar en la toma de decisiones?
- 2.5. ¿En qué espacios para la toma de decisiones participan los asociados? (Asamblea, comités, reuniones de Consejo, Junta) Y qué tipo de decisiones se toman en cada instancia.
- 2.6. ¿La asistencia de esos asociados en todas las asambleas, es significativa?
- 2.7. ¿Qué tipo de acompañamiento recibe de otras instituciones para el desarrollo de la organización? ¿Ese acompañamiento de qué manera le ha servido a la cooperativa?

## 3. Factor Financiamiento

- 3.1. ¿Cómo se financia la organización? (Autogestión, créditos (fondos rotatorios o entidades crediticias), aplicación de excedentes, ahorro, venta de servicios y/o productos)? Otro. Explique.
- 3.2. ¿La Cooperativa tuvo o tiene crédito con entidades financieras, qué tipo de entidad financiera, por ejemplo, cooperativa o tradicional?
- 3.3. ¿La Cooperativa posee contratos de compras-ventas con aliados comerciales?
- 3.4. ¿Para el intercambio de productos y de contratar trabajo, ¿la Cooperativa lo hace a través del dinero o de otros medios (mano cambiada, trueque, convites, bancos comunales, natilleras, fondos comunitarios)? explique.
- 3.5. ¿La Cooperativa cuenta con capital propio? Cómo lo han constituido (aportes sociales, excedentes, cooperación nacional o internacional).
- 3.6. ¿Gestionan algún activo (en dinero) con asociados, cobrando algún valor de administración, sostenimiento y/o de asociación?

#### **4. Factor Medios materiales para la producción**

- 4.1. ¿Posee propiedad, plantas y equipos (Propias, comodatos o alquiladas)? (sede, vehículo, centro de acopio).
- 4.2. ¿Cómo acceder a los bienes materiales para producir o comercializar (donación, autogestión, compra, en comodato)?
- 4.3. ¿De dónde provienen los insumos para su proceso de producción o de comercialización (donación, compra, alianza estratégica o trueque)?
- 4.4. ¿Poseen tierras individuales o colectivas para sus procesos de producción? ¿O las tienen en comodato, concesión o alquiler?
- 4.5. ¿Para el proceso de comercialización de la Cooperativa los asociados contribuyen con algún porcentaje de las ventas?
- 4.6. ¿Existe aprovechamiento de materiales propios (abonos, insumos)?

#### **5. Factor Tecnología**

- 5.1. ¿Qué tipo de conocimiento tiene sobre el desarrollo de la actividad económica de la Cooperativa (saber hacer: administrativo, productivo, comercial, etc.)?
- 5.2. ¿Qué nuevas tecnologías/conocimientos necesita para el desarrollo de la actividad económica?
- 5.3. ¿Esos conocimientos son ancestrales, empíricos, formación básica o profesional?
- 5.4. ¿Cómo transmite la organización el conocimiento de los sistemas de producción o comercialización (oral, experimental, visitas, práctica, escritos, cuentos, otros)?

## 6. Factor Comunidad

- 6.1. ¿Qué entienden ustedes por asociatividad?
- 6.2. ¿Qué expresiones de cooperación, confianza, ayuda mutua, solidaridad, compromiso encuentran en la organización?
- 6.3. ¿Qué expresiones de la no cooperación, falta de confianza, insolidaridad, poco compromiso encuentran en la organización?
- 6.4. ¿Qué motivaciones tienen los asociados de la organización para pertenecer a ella?
- 6.5. ¿Qué servicios/beneficios reciben los asociados de la organización?
- 6.6. ¿De qué manera los asociados le devuelven a la organización los beneficios recibidos? ¿Qué aportes hace el asociado a la organización (dinero, tiempo, conocimiento, participación)? explique.
- 6.7. ¿Los asociados utilizan la organización para la comercialización de sus productos?, ¿por qué lo hacen?
- 6.8. ¿Cuál es el apoyo y acompañamiento frente a las necesidades de la comunidad donde opera la organización?
- 6.9. ¿La organización fortalece a los asociados en procesos de asociatividad?
- 6.10. ¿Cómo se beneficia el asociado y su familia por estar en la cooperativa? ¿Cree que mejora su calidad y es más feliz? explique.

### Anexo 5: Entrevista a profundidad / Instrumento 3 Expertos externos

1. ¿Qué entiende usted por asociatividad?
2. ¿Es la economía solidaria una opción para resolver problemas del desarrollo rural en A.L.?
3. Enuncie debilidades y fortalezas que ud. identifica en el proceso económico (producción, financiamiento, comercialización, consumo) rural, actualmente.
4. Según su criterio, ¿cuál puede ser la relación entre la asociatividad y el desarrollo rural para mejorar las condiciones de la vida en el campo?
5. ¿Cuáles cree usted que pueden ser factores de éxito y fracaso de la economía solidaria en la ruralidad?
6. ¿Cuál es el papel que pueden cumplir los factores económicos de la Teoría Económica Comprensiva de comunidad, trabajo, tecnología, medios materiales para la producción, gestión y financiamiento en el desarrollo rural?

### Anexo 6: Guía de observación: Inmersión al campo

<b>Evento:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Hecho:</b>	
<b>Participantes:</b>	
<b>Temas principales:</b>	
<b>Interpretación del hecho:</b>	

<b>Fotografías:</b>	
---------------------	--

Fuente: Elaboración con base en Hernández Sampieri et al., (2014)

#### Anexo 7: Ficha reseña bibliográfica N°

<b>Título:</b>	
<b>Autor:</b>	
<b>Editorial:</b>	
<b>Ciudad:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Resumen:</b>	
<b>Palabras claves:</b>	

#### Anexo 8: Matriz de Gestión en formato Excel:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EdRUw73Q6\\_ZnqwUF-MFGwDvMRKFXXFyR/edit#gid=672706081](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EdRUw73Q6_ZnqwUF-MFGwDvMRKFXXFyR/edit#gid=672706081)