

“Estrategias de supervivencia campesina: Alternativas organizativas para mercados especializados. El caso del municipio El Colegio, Cundinamarca”

Monografía de Grado  
Escuela de Ciencias Humanas  
Programa de Sociología  
Directora de Monografía: Nadia Rodríguez Jiménez

Presentado por:  
Diana Ramírez Camacho

Semestre, II de 2009.  
Bogotá - Colombia

## Agradecimientos

En primera medida y de manera muy especial agradezco a mis padres José y Stella y a mis hermanos Henry y Carolina, quienes me brindaron un apoyo incondicional durante toda la carrera y en el desarrollo de esta monografía. A ellos todo mi reconocimiento y admiración. Agradezco también a mis amigos más cercanos y compañeros de la Universidad, en especial a Tatiana, Diana y a Juan por su amistad y apoyo en los momentos más difíciles de esta investigación.

En segunda medida mis agradecimientos para Nadia Rodríguez por su valiosa dirección y a Juana Camacho quienes realizaron comentarios que enriquecieron constantemente este trabajo monográfico. También agradezco a ellas por brindarme la oportunidad de participar en el Observatorio ¿Quiénes son los campesinos hoy? identidades, prácticas y políticas en el espacio rural colombiano. Igualmente a los demás miembros del observatorio mis agradecimientos porque resulto ser para mí una valiosa y formadora experiencia en investigación social y también un reconocimiento al trabajo meritorio que allí se está realizando y al apoyo financiero de Colciencias. Quiero también mencionar a los académicos Carmen Marina López y Carlos Salazar, quienes fueron jurados de esta monografía y con sus excelentes aportes y disposición me ayudaron a terminar este proceso.

Finalmente quiero agradecer a los campesinos de El Colegio y a las organizaciones Aromacol y la Anuc municipal, a quienes espero poder retribuir con esta investigación la colaboración que me brindaron durante el trabajo de campo. A todos ellos quiero también hacer un reconocimiento porque con su trabajo y persistencia como campesinos nos recuerdan la importancia que tienen para este país, muchas veces olvidada.

## Índice general

1.	Introducción .....	5
2.	CAPITULO I .....	12
	La organización campesina como estrategia frente a las políticas públicas .....	12
2.1	Organizaciones campesinas como estrategia de una acción colectiva .....	12
2.2	Políticas Públicas como marco normativo de la acción de las organizaciones .....	24
2.3	Otros aspectos metodológicos de la investigación .....	28
3.	CAPITULO II .....	31
	Las organizaciones campesinas del municipio El Colegio Cundinamarca: estudio comparativo de dos casos, la Anuc Municipal y Aromacol .....	31
3.1	El Municipio El Colegio .....	32
3.2	Las Organizaciones Del Municipio .....	33
3.3	Los casos: Aromacol y la Anuc municipal de el colegio .....	40
	AROMACOL .....	41
3.3.1	Historia Y Funcionamiento .....	41
3.3.2	Actores Y Relaciones .....	45
3.3.3	Proyectos y retos .....	48
	LA ANUC MUNICIPAL .....	54
3.4.1	Historia y funcionamiento .....	54
3.4.2	Actores Y Relaciones .....	57
3.4.3	Proyectos y retos .....	60
3.5	Análisis comparativo de las estrategias de Aromacol y la ANUC municipal .....	68
4.	CAPÍTULO III .....	73
	Las organizaciones campesinas: derroteros de los discursos regionales y nacionales .....	73
4.1	Política agrícola del municipio .....	74
4.2	Política agrícola de departamento de Cundinamarca y la Región .....	77
4.3	Relación de las políticas públicas municipales y regionales con los principios de la política económica del país .....	83
4.4	Estrategias en el <i>juego político</i> : identidad organizativa, orgánica y de BPA .....	90
5.	Conclusiones .....	94
5.1	Reflexiones finales .....	97
6.	Bibliografía .....	102
	ANEXO: El municipio El Colegio .....	106

ANEXO: Mapa de división política del municipio El Colegio.....	107
ANEXO: importancia del café y del comité de cafeteros en el municipio El Colegio.....	108
ANEXO: Creación de Aromacol.....	110
ANEXO: Estructura formal de Aromacol .....	111
ANEXO: La ANUC Nacional .....	112
ANEXO: análisis de los casos.....	115
ANEXO: problemáticas estructurales del campesinado.....	118

## 1. Introducción

Actualmente los campesinos en Colombia enfrentan varias problemáticas, algunas son estructurales e históricas y otras han surgido en las últimas dos décadas y están relacionadas con el funcionamiento del mercado de productos agropecuarios, en el marco de la globalización y la apertura económica. Éstas, entre muchas otras adversidades, se encuentran desde la concentración de la tierra y la pobreza hasta los procesos de certificación de las fincas y cultivos y la competencia con los mercados externos de productos tradicionalmente nacionales. Sin embargo, ante un panorama de adversidades complejas y enraizadas la producción campesina continúa siendo muy importante para el abastecimiento de alimentos en las grandes ciudades del país. Además, el sector agropecuario se posiciona como un renglón importante en la economía nacional, por lo cual algunas producciones se fortalecen ó se incursiona en nuevos mercados para comercializar en el exterior, principalmente. De manera tal, que los campesinos en Colombia hoy día se enfrentan a un escenario complejo de adversidades y posibilidades para la producción. Este trabajo se preocupa por analizar la forma en que un grupo específico de campesinos se organiza para superar las adversidades de la producción agrícola y participar en el mercado de productos agrícolas diferenciados, que se presentan en las políticas públicas nacionales y regionales como una buena posibilidad de desarrollo y crecimiento económico.

Así, el tema específico que se aborda en la monografía es sobre las estrategias que las organizaciones campesinas del municipio El Colegio, Cundinamarca, desarrollan para insertarse en mercados especializados como el de productos orgánicos, de exportación y de comercialización con instituciones públicas de Bogotá. Estas estrategias serán entendidas como el conjunto de decisiones que los campesinos toman para participar en los nuevos mercados y las cuales se reflejan en las distintas prácticas y relaciones que establecen en su contexto local y que también son usadas por ellos para satisfacer sus necesidades económicas y sociales. En este sentido las preguntas de investigación que guían el trabajo son: en la lógica de estos nuevos mercados ¿Qué estrategias desarrollan los campesinos para vincularse y permanecer en este escenario?; ¿Cómo es el

funcionamiento interno de una organización campesina para desarrollar una estrategia?; ¿Cuál es el marco normativo que limita o favorece el trabajo de las organizaciones campesinas?

La problemática de fondo de las estrategias campesinas es que las transformaciones del mercado agropecuario afectan la participación campesina en la producción y comercialización de alimentos primarios. En otras palabras, se puede decir que los campesinos constantemente se enfrentan al reto de posicionarse en el mercado de alimentos para asegurar el sustento económico de sus familias y así su supervivencia como campesinos. Algunos de los cambios más relevantes de la transformación de este mercado y que han afectado, positiva o negativamente la forma en que los campesinos siembran, producen y comercializan son: para los efectos negativos, la reducción considerable de subsidios, créditos y programas de apoyo del gobierno para el campesinado; mayores exigencias en el mercado en términos de calidad y presentación de los productos así como la implantación de mecanismos de restricción como las certificaciones; invasión del mercado nacional de productos agrícolas provenientes del exterior; uso extensivo de agroquímicos, que generan deterioro de la tierra; y nuevas distinciones entre productos que pasan a ser más rentables en el mercado y otros que dejan de serlo; entre otros. Y en el caso de efectos positivos se puede mencionar el fortalecimiento de la relación con instituciones públicas a nivel local y la generación de mayor autonomía en el mismo ámbito. Frente a este panorama tan cambiante, el campesinado debe generar nuevas acciones y transformar algunas de sus prácticas productivas con el fin de asegurar su continuidad y participación en el mercado.

El escenario al que se enfrentan los campesinos se explica principalmente por razones políticas y económicas. Entre las primeras se encuentra un discurso político del desarrollo agrario basado en la competitividad, la producción agroindustrial y el privilegio a la actividad exportadora de productos con ventajas comparativas. Todo esto se desarrolla en el marco de la política económica que, desde 1990, declaró la apertura de los mercados. En cuanto a algunas de las razones económicas tenemos: que hay una tendencia (en los países primer mundistas principalmente) por el consumo de alimentos diferenciados que ha generado una fuerte demanda de productos con mayor calidad y características específicas. Referente a la producción, un aspecto relevante es que frente a la descentralización se crean cadenas productivas ó “conglomerados productivos

especializados en las regiones” (Rincón García, 2006: 71) que hacen que la integración con distintos actores locales sea más relevante para los campesinos.

Estos “conglomerados regionales” se sustentan en una estructura política basada en la descentralización administrativa del gobierno. Por tanto, las regiones se especializan en concentrar mayor grado de autonomía y liderazgo local y esto lleva a que los procesos productivos se articulen a las dinámicas globales desde una esfera local y regional. Es decir, que la participación de los campesinos en el mercado recae principalmente en las decisiones y acciones adelantadas en espacios locales y regionales, por ello resulta interesante desarrollar la investigación en un municipio específico como es el caso de El Colegio, en donde se puede observar la forma en que el campesinado y los sectores público y privado se están articulando a una región mayor, Cundinamarca, para especializarse y consolidarse productivamente.

En este sentido, cobra importancia el marco político-administrativo y las políticas públicas desarrolladas en los municipios y departamentos, las relaciones con los actores públicos y privados que inciden en ese mismo espacio y las acciones que los campesinos allí desarrollan. Se puede decir entonces, por un lado, que las relaciones que establece el campesinado con las instituciones se fortalecen con aquellas que tienen presencia regional, y que éstas manejan criterios establecidos en un contexto internacional. Por tanto, el hecho de que las instituciones locales establezcan las pautas de una política económica basada en las nuevas condiciones del mercado internacional agropecuario, hace que el reto de los campesinos sea transformar sus formas tradicionales de producción en pro de la adaptación a las reglas establecidas y a estos mercados, para continuar produciendo y comercializando.

La relación entre producción y mercado es tan determinante que se presentan casos críticos en los que se excluye del mercado nacional la producción campesina de algunos productos tradicionales como el maíz, que disminuyó drásticamente la producción y las ventas a nivel nacional, al no poder competir con la oferta del mercado exterior. Esto muestra que hoy la producción agrícola se encuentra “ligada a las prioridades (y condiciones) establecidas por el mercado internacional en el marco de la globalización” (Rincón García 2006: 71). La situación es tan complicada que los campesinos están obligados a buscar espacios en el mercado que les permitan seguir produciendo y

abasteciendo el mercado nacional y aumentar su participación en el exterior. Así el estudio sobre estrategias se refiere entonces a esa búsqueda constante de los campesinos por sobrevivir productivamente en el mercado de los alimentos primarios, bajo condiciones políticas y económicas que se están transformando constantemente y que afectan la forma en que éstos producen y comercializan. También ellas se refieren a las diversas relaciones que tienen que establecer al pasar de una esfera regulada en el ámbito nacional a una local y regional con interacciones en una esfera internacional.

Como se mencionó al inicio, las estrategias campesinas que se analizan en esta investigación son de carácter asociativo, es decir que sólo se tuvieron en cuenta las decisiones y acciones que adelantan los campesinos en torno a una organización. Esto porque en el contexto del municipio El colegio resulta relevante la dinámica desarrollada por las organizaciones campesinas y porque se puede considerar que la organización es una estrategia por sí sola, pues es de forma colectiva y no individual que los campesinos desarrollan proyectos productivos que se articulan con el sector público y privado.

Para esta investigación se tuvieron en cuenta particularmente dos organizaciones: la ANUC municipal (Asociación Nacional Municipal de Usuarios Campesinos) y Aromacol. La primera es una vertiente de la ANUC (Asociación Nacional de Usuarios Campesinos) que desde hace ocho años aproximadamente retomó sus actividades, centrándose en desarrollar proyectos de comercialización agropecuaria principalmente; la segunda, es una organización de base campesina que trabaja con proyectos productivos orgánicos en el municipio El Colegio. Estas dos organizaciones se eligieron porque tienen una experiencia de aproximadamente ocho años, buscan incursionar o insertarse en nuevos mercados y tienen una forma de organización definida. Adelante se profundiza sobre estos elementos, por ahora se puede decir que es a través de la trayectoria y los proyectos que adelantan estas organizaciones que se estudian las estrategias campesinas para insertarse en los mercados especializados.

Este tema se aborda, por un lado, desde las organizaciones campesinas, para lo cual se hace un análisis detallado de la trayectoria, las acciones, decisiones y relaciones que los campesinos realizan para desarrollar los proyectos productivos que se plantean. Por otra parte, se tiene en cuenta el marco económico y político local que define las condiciones del mercado al cual los campesinos deben acceder para satisfacer sus necesidades



económicas y sociales. En un segundo momento se tienen en cuenta los referentes de la política económica del país, pues son estos los que explican y le dan un sentido a la lógica que se maneja a nivel regional. Como se verá en el documento, la política económica junto a la descentralización administrativa, mencionada arriba, han hecho que se genere más autonomía local, la cual se ejerce únicamente para administrar los recursos pues son finalmente los discursos nacionales los que orientan las políticas locales.

Para el caso concreto de las organizaciones de El Colegio, estas se enfrentan a la política económica del municipio y del departamento de Cundinamarca, vistas a través de proyectos como el POT (Plan de Ordenamiento territorial), el PEER (Plan Estratégico Exportador de la Región de Bogotá y Cundinamarca), el Megaproyecto Agroindustrial de Cundinamarca y el PRC (Plan regional de competitividad), que han determinado que la política bandera para generar desarrollo económico y rural sea la exportación de productos tropicales, que suponen una ventaja comparativa en el mercado externo.

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación a continuación se presenta un documento organizado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se desarrollan las teorías y conceptos utilizados a lo largo del documento como herramientas de análisis para comprender y analizar el problema de investigación planteado, así como para resolver las preguntas centrales de la investigación. En este sentido, los referentes teóricos que se tomaron, por un lado, aportan para explicar las acciones y decisiones desarrolladas por las organizaciones campesinas (Aromacol y la ANUC municipal). Estos son la acción colectiva, el concepto de estrategia, así como el de organización y campesinos. Por otra parte, se toma como referencia teórica el análisis de las políticas públicas, que servirá para entender la forma en que las organizaciones campesinas aprovechan un marco normativo y de acción de las instituciones públicas y privadas, para generar estrategias que se adapten a esas condiciones normativas, y así facilitar la gestión y desarrollo de proyectos productivos.

En el segundo capítulo se recogen los estudios de caso, analizando la trayectoria, las relaciones y los proyectos de las organizaciones, discriminado por un esquema de análisis que reúne los elementos teóricos enunciados en el marco teórico. Al final se realiza una comparación entre los casos, con el fin de reflexionar sobre los elementos que explican las acciones colectivas desarrolladas por estas organizaciones.

El tercer capítulo se concentrará en un análisis, en primera medida, de las políticas públicas a nivel municipal, para luego observar las políticas que rodean la esfera del departamento de Cundinamarca y terminar por observar las de la región y las de la esfera nacional. Esto se hace con el fin de detallar los criterios que direccionan la demanda y el mercado de alimentos primarios en el que los campesinos participan para satisfacer sus necesidades económicas. Esta información se presenta discriminada por dichas esferas para distinguir y dimensionar las imposiciones que estos referentes ejercen sobre las iniciativas y acciones campesinas.

Una vez analizadas las políticas públicas a las que se enfrentan las organizaciones campesinas y también la acción colectiva que éstas desarrollan, se hace referencia al tema de la identidad, para analizar de qué manera dichas acciones campesinas y políticas públicas aportan elementos para la construcción de una identidad campesina en el municipio El Colegio. Esto se hace considerando, que la identidad implica un trabajo de la *agencia* y la construcción de una estrategia en el juego político (Stuart Hall en Bolívar, 2006: 20).

El documento concluye con unas reflexiones que abordan la importancia, las adversidades y posibilidades que tienen las organizaciones campesinas para desarrollar acciones colectivas, que les permitan insertarse y reivindicarse en el mercado agropecuario. Aportando también elementos de conclusión sobre lo organizativo y las estrategias.

Para terminar esta presentación de la investigación, puedo agregar que el propósito general del siguiente documento es la identificación de las estrategias organizativas que adoptan los campesinos en la búsqueda de la participación en los mercados especializados (exportación y orgánicos). A su vez, como objetivos específicos se pretende: Comprender las decisiones, acciones y la participación de los campesinos en los proyectos organizativos en el marco de los mercados especializados y la identificación de los diferentes actores e intereses que intervienen en la generación de estrategias campesinas para vincularse a dichos mercados y, por último, identificar y analizar el papel mediador de las organizaciones campesinas entre los productores locales y el mercado agropecuario.

De esta forma, este documento se presenta como una reflexión y contribución al entendimiento del nuevo escenario rural, que se compone hoy por elementos que chocan con los viejos paradigmas rurales y que hicieron del campesino un actor tradicional, pasivo y sumergido en la pobreza. Por su parte, y ante las constantes transformaciones del mundo campesino la academia ha producido una revalorización de lo rural, pues se cuestiona el papel que se le ha asignado al campo, al poner en discusión:

“la contribución de lo rural al desarrollo sostenible, al empleo, a la reducción de la pobreza, y por tanto al crecimiento económico. No puede seguirse sosteniendo entonces que lo rural y lo agrícola son una carga para el desarrollo económico. Así lo suponían las teorías residuales de la economía agrícola, y sobre todo los modelos duales. Más bien, es necesaria su consideración como factores dinámicos del crecimiento global” (Pérez, 2001: 25)

Por tanto, el estudio de las estrategias, en parte, aporta información y análisis que permite reevaluar las transformaciones que experimentan los campesinos, lo cual va en contravía de las posturas que proponen al campesino como actores sociales y económicos pasivos.

Finalmente hago un reconocimiento al hecho de que esta monografía se realizó dentro del marco de la investigación desarrollada en conjunto por la Universidad del Rosario, el ICANH (Instituto Colombiano de Antropología e Historia) y la Universidad del Cauca, que se titula: *¿Quiénes son los campesinos hoy? Observatorio de identidades, prácticas y políticas en el espacio rural colombiano*. En esta investigación se contempla desarrollar el tema de la “configuración de identidades y prácticas campesinas en relación con las políticas públicas y privadas en el espacio rural en Colombia, teniendo como base la comparación de cuatro estudios de caso. Con ello se busca avanzar en la comprensión de la diversidad de las condiciones socioeconómicas, y culturales del campesinado a la luz de las nuevas conceptualizaciones sociales sobre el ámbito rural” (Rodríguez y Camacho, 2007:3). Por tanto, esta investigación recibió retroalimentación del observatorio a través de la discusión de la información de primera mano que se recolectó en el municipio de El Colegio, Cundinamarca y contribuye al estudio de caso de Cundinamarca.

## 2. CAPITULO I

### **La organización campesina como estrategia frente a las políticas públicas**

El problema de investigación, se planteó a partir de la problemática específica de los campesinos en el municipio El Colegio, Cundinamarca, que se centra en analizar la acción organizada de grupos para insertarse en mercados innovadores. Para este caso se encontró que estas acciones se orientan a la producción orgánica o para la exportación o bien participando en un mercado regulado a través del programa distrital Mercados Campesinos y el Plan de Abastecimiento de Alimentos de Bogotá. Esta inserción en nuevos mercados responde a motivaciones y necesidades de los campesinos y a nuevas condiciones del contexto económico y político en un ámbito más amplio, el del departamento, la región y lo global. Como se verá, los procesos locales no se explican por sí solos, sino que están influenciados por condiciones y discursos globales, que los campesinos tratan de utilizar y adaptar a su contexto en beneficio de sus intereses.

En este capítulo se exponen los referentes teóricos que servirán para analizar los casos de las organizaciones estudiadas del municipio El Colegio. En primera medida, se retoma el concepto de organización de Ménard, el de estrategia de Geilfus y algunos aspectos elementos de la teoría de la acción colectiva de Olson para analizar las acciones campesinas desarrolladas a través de una organización. En segunda medida, se retoman las políticas públicas para comprender la forma en que los programas públicos y privados direccionan las acciones campesinas.

#### 2.1 Organizaciones campesinas como estrategia de una acción colectiva

Como se enunció en la introducción, la investigación está enfocada en identificar y analizar las razones y estrategias por las cuales un grupo de campesinos desarrolla acciones colectivas encaminadas a insertarse en nuevos mercados. Este problema contiene dos conceptos a definir: estrategia y organización campesina. Al hablar de la organización campesina, implícitamente se están contemplando dos conceptos diferentes: el de organización y el de campesino. Antes de abordar la teoría de la acción colectiva, que se utilizará para analizar las organizaciones de El Colegio, se

expone una definición, y algunos aspectos teóricos, de lo que se está entendiendo por: estrategia, organización y campesino. Estas definiciones también aportaran elementos para el análisis de los casos.

La pregunta de investigación principal es sobre estrategias campesinas, es decir, hay un interés por conocer concretamente la *forma* en que un grupo específico de campesinos se organiza para lograr un objetivo. Esa forma se puede entender como las decisiones que un grupo toma para cumplir con los objetivos que se proponen. En las decisiones inciden distintos factores como las motivaciones de sus miembros, las condiciones e imposiciones externas, entre otros.

Para esta investigación, teniendo en cuenta que se desarrolla en un ambiente rural, se adopta la definición de estrategia de Frans Geilfus (2000), quien expone en el libro *Estrategias campesinas: marco de análisis para el desarrollo rural*, que las estrategias son un “conjunto de decisiones coordinadas que se toman en situaciones complejas, para lograr un objetivo determinado” (2000: 11). Es decir, que según el autor las estrategias pueden entenderse a través de las decisiones coordinadas de un grupo. De esta forma, en el trabajo de campo se indagó sobre las decisiones de las organizaciones estudiadas y también sobre los factores que ejercen alguna influencia sobre éstos. Geilfus explica que en el contexto de la producción agrícola el campesino debe enfrentar riesgos en el medio natural, como fenómenos climáticos, y en el medio económico, como políticas poco favorables (Geilfus, 2000:11).

En la investigación con el fin de comprender adecuadamente las decisiones de las organizaciones se le da importancia al contexto de las mismas y a aquellos factores que afectan o condicionan las posibilidades de elección campesina. Por tanto, se parte del supuesto de que una estrategia además del conjunto de decisiones implica factores adicionales como: procesos de aprendizaje, actividades, prácticas y relaciones. Esto se refiere a los elementos con los que cuenta el grupo de campesinos y que le permiten tomar ciertas decisiones.

En la investigación con el fin de comprender adecuadamente las decisiones de las organizaciones se le da importancia al contexto de las mismas y a aquellos factores que afectan o condicionan las posibilidades de elección campesina. Por tanto, se parte del supuesto de que una estrategia además del conjunto de decisiones implica factores

adicionales como: procesos de aprendizaje, actividades, prácticas y relaciones. Esto se refiere a los elementos con los que cuenta el grupo de campesinos y que le permiten tomar ciertas decisiones.

Con esto queda el precedente de que el concepto de estrategias campesinas no se entiende en esta investigación en un sentido administrativo o exclusivamente económico, en el que se indagaría sobre costos, eficiencia, niveles de producción, procesos de gestión, de control, etc.<sup>1</sup>. En otro sentido, el interés de esta investigación es de carácter sociológico, y por ende se cuestiona sobre la dimensión social del campesinado, en este caso, específicamente sobre las estrategias que construyen los campesinos, lo que les permite sobrevivir y mantenerse en la esfera económica y social como *campesinos*.

Por tanto, también es necesario partir de una construcción propia del concepto de estrategia, entendiéndolo como el conjunto de decisiones, mecanismos, procesos de aprendizaje y gestión que usan los campesinos para satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Con el estudio de estas variables se puede llegar a la comprensión de las estrategias campesinas para insertarse en mercados especializados.

La temática de las estrategias campesinas ya ha sido abordada en diversos estudios contemporáneos. Este tipo de discusiones responde a una visión particular del campesinado, que dista mucho de la concepción clásica, que les concebía como actores pasivos. Este tipo de estudio lleva implícito el supuesto de que el campesino es un actor con un rol activo en su medio social y que cuenta con ciertas capacidades que le permiten reaccionar a un contexto social y económico, que constantemente está transformándose. Posteriormente, se retomará esta temática, por ahora, se puede finalizar el tema de las estrategias diciendo que está relacionado con la búsqueda por la supervivencia, por lo cual resulta relevante estudiar las respuestas locales y particulares de las comunidades campesinas. Las estrategias son entonces el estudio de la forma de supervivencia de comunidades campesinas, que hoy día se enfrentan a nuevas condiciones sociales y de igual forma cuentan con recursos y capitales culturales particulares, propios de cada región, lo que hace que respondan de forma diferenciada ante los fenómenos que presenta la globalización.

---

<sup>1</sup> Se hace la aclaración pues los estudios sobre estrategias organizativas en la literatura han sido desarrollados ampliamente desde disciplinas como la administración.

Dos referencias<sup>2</sup> de este tipo de estudios nos sirven para comprender que el tema de las estrategias permite recolectar información y hacer un análisis valioso sobre las formas adaptativas que los campesinos encuentran ante nuevos entornos. Las conclusiones de los estudios muestran al campesinado como un actor que se adapta, emprendedor y recursivo, que logra sobrevivir ante diversas condiciones. Uno de estos estudios da a conocer las formas específicas como los campesinados acceden a nuevos recursos, maximizan el aprovechamiento de los recursos que tienen y comercializan sus productos (Capulín, Castillo y otros, 2007: 137). El otro se refiere a la forma en que los campesinos combinan prácticas tecnológicas y sociales legitimadas a su medio (Fletes y Castillo, 2006: 368). Estas dos conclusiones de estudios sobre estrategias campesinas, y como se verá en el caso de El Colegio, muestran dos cosas una, que el campesino es un actor que ejerce un rol activo en la solución a sus conflictos y dos, el campesino, por lo general, enfrenta un entorno socio económico adverso. Así, el tema de las estrategias de sobrevivencia pueden entenderse como “una respuesta a la crisis de la economía campesina que, deben verse como una nueva forma de integración a la economías de mercado” (C. de Grammont, 1992: 295). De hecho el caso de estudio en El Colegio evidencia la *forma* en que los campesinos se vinculan a mercados regionales a través del trabajo asociativo, la especialización y transformación de productos agrícolas con valor agregado.

Por otra parte, es pertinente aportar elementos de comprensión del concepto de campesino, pues son éstos quienes desarrollan las estrategias expuestas anteriormente. Este concepto ha sido objeto de estudio de la sociología entre otras disciplinas. Las posturas clásicas proponían que el campesinado era una categoría única, general. Por ejemplo, Redfield afirma que “la sociedad y la cultura campesina tienen algo de genérico en sí... [siendo]... una organización de la humanidad con semejanzas en todo el mundo”; por su parte, Fei, se refiere al campesinado como un *modo de vida* (Redfield y Fei en Shanin: 1971, 46). Estas definiciones en su percepción homogénea, identificaron características comunes a todos los campesinos: una unidad familiar básica como “una organización social multidimensional (...) [dos, el uso de la tierra], como el medio principal de subsistencia para satisfacer la mayor parte de las

---

<sup>2</sup> “Desarrollo endógeno y estrategias campesinas en una comunidad Cholulteca. El caso de Miguel Papaxitla Tecuanipan” (Capulín, Castillo y otros, 2007: 137) y Conocimiento tradicional y estrategias campesinas para el manejo y conservación del agua de riego (Fletes y Castillo, 2006: 368).

necesidades de consumo, (...) [tres], una cultura tradicional específica relacionada con la forma de vida de comunidades pequeñas [y cuatro], La posición del súbdito y la dominación del campesinado por forasteros” (Shanin, 1971: 14). Estos elementos no describen el contexto social del municipio El Colegio, sobre todo las características de los numerales tres y cuatro, pues a diferencia de esto, los campesinos de El Colegio se encuentran muy relacionados con su entorno municipal, departamental e incluso regional, pues como se verá, sostienen relaciones cercanas con la capital de la República; por otra parte, el trabajo asociativo que se describirá en el siguiente capítulo, evidencia que los campesinos desarrollan una amplia variedad de actividades, que van desde el arreglo de suelos y el cultivo, hasta la gestión de recursos con el sector público y privado.

Estas concepciones clásicas no pueden adaptarse al estudio de estrategias, porque al estandarizar al campesino se cierra la posibilidad de comportamientos heterogéneos, es decir, de suponer distintas posibilidades de acciones y decisiones, lo que se requiere para identificar estrategias y analizar las acciones colectivas de campesinos que se adaptan y vinculan a nuevas condiciones macroeconómicas, políticas y ambientales. Queda expresado entonces, que esta investigación, se aparta de esas concepciones que definían al campesino como una entidad genérica pasiva y tradicional (Redfiel, Shanin, Wolf).

Es por ello que, aquí se resaltan los aspectos que nos interesan en esta investigación, partiendo del concepto como ha sido entendido en el marco del observatorio dentro del cual se desarrolló este trabajo, según el cual se entiende al campesinado como:

“aquellas personas y grupos humanos que viven en el campo y cuyos modos de vida se sustentan en mayor o menor grado en actividades agropecuarias. Reconocemos que si bien una de las características actuales del campesinado es la diversificación laboral y económica, la relación con la tierra y el territorio siguen siendo el núcleo y el patrimonio del ser campesino, ya que la tierra no tiene solamente una dimensión material para la reproducción social, sino un valor moral, simbólico y cultural. (...) aceptamos que los campesinos hoy conservan algunas formas y relaciones sociales, económicas y culturales “pre-modernas”, pero al tiempo coexisten con la economía de mercado globalizada, participan en espacios laborales urbano-industriales, tienen hábitos de consumo modernos, conforman movimientos políticos contestatarios, hacen uso de nuevas tecnologías y establecen redes transnacionales tan complejas como lo son la Vía Campesina o la Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo (CLOC) (Edelman 2001, Giarraca y Levy 2004, Kearney 1996, Mayer 2001, Nacla 2000)” (Rodríguez y Camacho, 2008:)



Esta definición, contiene elementos de la transformación del campesinado, así como de sus aspectos estructurales, lo cual es útil al analizar las estrategias de las organizaciones campesinas. Esto ya que las estrategias se desarrollan dentro de un mercado que se transforma abruptamente para responder a un conjunto de necesidades insatisfechas del campesinado que obedecen a una lógica estructural del mismo. Es decir, que en el tema de las estrategias explícitamente se evidencian las transformaciones que giran en torno al campesinado por tratarse de nuevos mercados e implícitamente se refieren a los problemas estructurales del campesinado en Colombia, por tratarse de una respuesta a los mismos.

Este planteamiento está relacionado con las posturas de la nueva ruralidad. Frente a ésta Germán Escobar argumenta que son “el resultado de las reflexiones sobre las transformaciones organizativas y comerciales del mundo rural” (2002: 34). Es decir, que por un lado las concepciones más recientes sobre el campesino responden a las transformaciones de su entorno. En este mismo sentido, Hubert (2004) afirma que la nueva ruralidad es “una nueva relación “campo-ciudad” en donde los límites entre ambos ámbitos de la sociedad se desdibujan, sus interconexiones se multiplican, se confunden y se complejizan” (281). Esto es relevante para el caso de estudio de El Colegio, pues el ámbito donde se desenvuelven las organizaciones campesinas se caracteriza, entre otras cosas, por un fortalecimiento de las relaciones con la región, especialmente, con la ciudad de Bogotá. En el capítulo tres se profundizará este aspecto, por ahora es de mencionar que las políticas administrativas de Cundinamarca y Bogotá se han propuesto en los últimos años construir un desarrollo regional, entre otros factores, porque así se favorece la conformación de cadenas productivas (Molina y Garay, 2007: 98).

Sobre la nueva ruralidad, Edelmira Pérez afirma que esta concepción del desarrollo rural ha centrado su interés hacia la complejidad y diversidad de la realidad, evidenciando restricciones, posibilidades y alcances. (Pérez Edelmira: 2001, 17) En esta investigación se parte de la idea de que el campesino se enfrenta a un medio económico, definido en gran parte por las políticas públicas, que le generan posibilidades y restricciones. Para el problema de investigación esto es un punto de partida clave, pues las estrategias desarrolladas por los campesinos se generan en contextos y condiciones nuevos para éstos. Así, a manera de ejemplo, la producción

asociativa de productos orgánicos para el plan de abastecimiento de Bogotá, resulta novedoso y en este proceso de desarrollan nuevas formas de gestión, habilidades y empoderamiento de la participación campesina en el mercado.

Estas transformaciones del ambiente rural que se han mencionado no se limitan a una esfera social y política, sino que también están profundamente relacionadas con el desarrollo tecnológico que la sociedad ha alcanzado y sus implicaciones, en cuanto a sostenibilidad y recursos naturales. Hubert explica que

“el saqueo exacerbado de la naturaleza que las limitaciones del productivismo se hacen sentir brutalmente, por lo que surgen nuevos objetivos en la agricultura y en el campo en general: la salud, el ambiente, el consumo de productos *exóticos* o productos *no tradicionales* y nuevos estilos de vida de los consumidores con mayor capacidad de compra. Además de la producción masiva que sigue siendo necesaria para las clases populares, creció una producción de calidad, selectiva y flexible para los consumidores ricos” (Hubert, 2004: 290 - 292).

Esto último, es relevante y evidente para el estudio de caso en El Colegio, pues como ya se ha mencionado, las organizaciones estudiadas enfocan sus proyectos productivos a mercados especializados y de alta calidad, que finalmente se comercializan para mercados exclusivos, urbanos predominantemente.

Germán Escobar menciona, de la misma forma, que la realidad rural ha cambiado y esto se debe a la globalización, la tendencia neoliberal de las economías, los cambios en el estilo de desarrollo, la apertura de las economías y las transformaciones macro y sectoriales de las políticas. Esto a su vez, ha generado cambios en la estructura del salario y las ocupaciones, estrategias de vida novedosas y nuevas organizaciones y redes. Así como “mutaciones en los mecanismos de producción, comercialización, y organización social” (Escobar, 2002: 29).

Así para sociedades como la colombiana y sus similares, el enfoque de la nueva ruralidad puede verse como el resultado del estudio de nuevos fenómenos que afectan a la población rural, por ejemplo, el cambio de las condiciones internacionales de la política macroeconómica, como la liberalización económica, que le asignan nuevos roles al campesinado. Esto obligó al campesinado a buscar estrategias diversificadas para persistir en el sistema productivo. El caso de estudio del municipio El Colegio trata de organizaciones campesinas que producen orgánicamente para comercializar en

Bogotá o están en la búsqueda de exportar. En el trabajo se analizan las estrategias campesinas, en este caso producir para mercados exclusivos

El trabajo adopta este enfoque<sup>3</sup> porque las preguntas de investigación están encaminadas precisamente hacia las transformaciones en el contexto social que enfrenta el campesinado (en El colegio) y que generan una respuesta organizativa como medio de supervivencia. Sin embargo, aunque la mirada se centra en dichas transformaciones hay una intencionalidad de tener presente aquellos aspectos que han convivido con el campesinado, es decir, los problemas estructurales que los afectan y que se han transmitido generación tras generación, como los problemas institucionales, la pobreza, las condiciones de empleo, etc. Esto se toma como un referente porque se considera que eso hace parte de las condiciones con las que el campesino cuenta y así debe enfrentar un nuevo contexto socio económico, que se le presenta como un reto.

Sobre esto Escobar afirma que “no se trata, necesariamente, de enfrentar problemas nuevos. Por el contrario, se requiere solucionar los problemas viejos (endémicos y estructurales algunos de ellos), pero con la nueva perspectiva de la ruralidad actual, que tiene significado y alcances diferentes” (Escobar, 2002: 45). Es decir, aunque la pregunta está enfocada hacia las estrategias, la inserción en el mercado y en analizar los discursos de las políticas públicas, es pertinente no olvidar aquellos problemas que han acompañado a los campesinos y que por los discursos de la competitividad pueden llegar a olvidarse. Carlos Salgado (2000), hace una reflexión sobre los imaginarios campesinos, afirmando que hoy se crean nuevos imaginarios que se contraponen sobre los viejos: “el imaginario del campesino pobre y atrasado se enfrenta al del agente rural moderno y de espíritu empresarial, de modo que se opone la cultura campesina a la cultura moderna, la identidad campesina a la identidad occidental globalizada (...)” (8). Por tanto, es pertinente no perder de vista aquellos aspectos estructurales que conviven con los discursos empresariales que dominan las políticas públicas. De alguna manera es ver que detrás de las iniciativas asociativas y de formar empresa, por

---

<sup>3</sup>Dentro de la nueva ruralidad se presentan dos tendencias : una, “estudia las transformaciones económicas, sociales y políticas de la sociedad; por el otro, estudia cuáles deben ser las políticas públicas para responder no sólo a las nuevas situaciones existentes en el campo sino para que éste cumpla con todas las funciones que se le atribuyen: En Europa se enfatiza la conservación del medio ambiente, mientras que en América Latina se busca, además, fomentar un desarrollo equitativo” (Hubert, 2004: 282)

ejemplo, hay campesinos pobres, desempleados, sin tierra, y con otras problemáticas estructurales. El enfoque de la nueva ruralidad permitiría analizar si a través de sus iniciativas consiguen o están transformando esa situación desventajosa, que entre otras cosas, incide en su posición en el mercado. Esto permite también evaluar las políticas y los programas, en términos del bienestar que genera en la población y de las situaciones problemáticas que resuelve.

Por otro lado, para terminar de exponer los conceptos que están incluidos en el problema de investigación hablaremos sobre las organizaciones. Si bien existen estrategias *individuales* que permiten sobrevivir e insertarse en el mercado, nos interesan aquellas que se realizan por grupos de personas y que funcionan bajo una lógica *colectiva*. El sesgo hacia lo asociativo se pensó, uno, por la relevancia del tema en el municipio, ya que existe un número considerable de organizaciones y los apoyos municipales van direccionados hacia las formas colectivas, y dos, por delimitar los alcances del trabajo.

Las organizaciones por un lado, pueden constituir una estrategia *per se*, y por otro, pueden ser una elección que facilita el desarrollo de otras estrategias. Para el análisis de las organizaciones campesinas mencionadas: Aromacol y la ANUC municipal del Colegio, es necesario partir de una noción de organización. Al igual que en el caso de las estrategias y el campesinado, las organizaciones han sido un tema multidisciplinar y ampliamente desarrollado en la academia, lo cual ha generado distintas concepciones; algunas muy reconocidas que no se aplican para la problemática planteada. Para el tema de estrategias campesinas, que se tratará, el concepto de *organizaciones* se entiende en un contexto en el que resultan importantes como cohesionadores sociales e institucionales, pues permiten la relación entre campesinos e entidades públicas y privadas, de carácter local y regional; por otro lado, son relevantes (para el caso de El colegio) en la ejecución de proyectos, pues hay una oferta dinámica de intervención de la empresa privada y de organizaciones públicas. Esto resulta interesante de analizar, pues como dice Machado, “importa establecer las interacciones entre las instituciones y las organizaciones, sean éstas formales e informales” pues es de esta forma que la sociedad civil se relaciona con el Estado. (Machado, 2001: 143). Las organizaciones de la investigación, Aromacol y la ANUC

municipal de El Colegio, desarrollan sus más grandes proyectos en alianzas con instituciones del sector público y privado y en la esfera local y regional.

Entonces, teniendo en cuenta este contexto se toma la definición de Claude Ménard (1997), que aunque no describe específicamente una organización del sector rural, da cuenta de los elementos constitutivos propios de las organizaciones y describe algunos elementos que se analizan en el siguiente capítulo. Ménard entiende por organización

“A una unidad económica de coordinación que tenga fronteras identificables y que funcione de manera relativamente continua, con miras a alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos compartidos (s) por los miembros participantes. En otros términos, una organización se caracteriza por: 1° un conjunto de participantes; 2° un convenio, implícito o explícito, sobre ciertos objetivos y sobre los medios acordados para expresar el propio acuerdo o desacuerdo sobre los objetivos o sobre los mecanismos de disociación (contratos, renunciaciones, huelgas, etc.); 3° una coordinación formal, que defina una estructura caracterizada por su grado de complejidad (la jerarquía), por reglas y procedimientos (la formalización), y por su grado de centralización (la decisión)” (Machado, 2001: 144)

La definición de Ménard se adopta porque se puede relacionar con el supuesto de que una organización es una estrategia *per se*. Si esto es así, quiere decir (según la definición de estrategia expuesta arriba) que una organización, con sus *miembros participantes*, construye un conjunto de decisiones para desarrollar un objetivo común. Importa entonces estudiar la estructura interna de las organizaciones, así como conocer la forma en que se organizan para desarrollar ciertas actividades, lo cual es útil para contrastar con la información de trabajo de campo. Por tanto, los objetivos, los miembros de la organización y la coordinación (o estructura) formal se retoman como elementos centrales de análisis en los casos de estudio.

Ahora bien, una vez ya expuesto lo que se entiende por estrategias y organizaciones campesinas, a continuación se recopilan las variables que la teoría de la acción colectiva ha propuesto para explicar la existencia y funcionamiento del trabajo por grupos, lo que servirá para analizar en gran medida la lógica de las organizaciones estudiadas y responder a la pregunta de investigación enunciada sobre el funcionamiento interno de las organizaciones

Las organizaciones al ser de carácter colectivo tienen una lógica diferenciada. En la sociología tal vez el trabajo más influyente ha sido el de Mancur Olson (1965), quien postuló un razonamiento de las *acciones colectivas*, recopiladas en el libro “La lógica

de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos”. Este trabajo inicia una discusión que busca dar explicación a las decisiones y motivaciones que tienen las personas para actuar o no de forma colectiva. Es decir, comprender las razones por las cuales un grupo de personas deciden o no cooperar.

Algunos de los postulados de Olson fueron: los grupos actúan a favor de los intereses comunes y los individuos de sus intereses personales. Por tanto, para que un individuo se vincule a una acción colectiva debe satisfacer intereses individuales que puedan diferenciarse de otros miembros del mismo grupo. Olson afirma que en las cuestiones económicas es más común el egoísmo que los comportamientos altruistas. Es decir, que supone un comportamiento racional y egoísta de los individuos. Por lo que las personas para lograr intereses comunes necesitan de incentivos ó de coacciones para actuar a favor del grupo. Por otra parte, Olson expuso que una característica esencial de las organizaciones es que proporcionan un bien inseparable y generalizado (Olson, 1965). Es decir, que no se puede restringir el acceso para un miembro que colabora con su acción individual en procura del bien colectivo ó uno que no lo hace. Estos postulados, dejan una idea clara sobre la vinculación ó decisión individual de participar en una acción colectiva, que según esto se explican por la motivación de satisfacer necesidades; hay unas de carácter individual y otras grupal (Olson, 1965). En el análisis de los datos se muestra las motivaciones y necesidades que tienen los campesinos para vincularse al trabajo de las organizaciones.

Otro postulado que trabaja Olson, es el tamaño de los grupos. Según esto, los grupos más pequeños pueden proveerse de bienes colectivos sin recurrir a la coacción ni a otros estímulos positivos, como debe hacerlo, los grupos grandes. La razón de esto es que “mientras más grande el grupo, más lejos estará de proporcionar una cantidad óptima del bien colectivo” (Olson, 1965: 23). Según esto, los grupos más pequeños funcionan mejor, lo que se debe también, a que un individuo ve el efecto de su acción individual sobre el curso del propósito común, mientras que en un grupo extenso un individuo puede recibir la misma proporción del mismo tanto si actúa, como si no. Olson concluye que las diferencias entre los grupos grandes y pequeños no son sólo cuantitativas sino cualitativas. Es decir que, además del tamaño de las organizaciones importan las particularidades que cada organización tiene, por ejemplo, estructuras jerárquicas, formas de motivar a los miembros y de gestionar recursos. Esto será

importante, por el caso de la ANUC municipal y de Aromacol, pues tienen, además de tamaños distintos, mecanismos diferentes para plantear proyectos y solucionar problemáticas internas, por ejemplo. Este postulado sobre el tamaño de los grupos es una variable que se puede adaptar al estudio de caso de las organizaciones en mesitas, pues éstas difieren la cantidad de miembros que tienen, lo que afecta de alguna medida la estructura formal de la misma, así como su funcionamiento. Por tanto, esta es un factor que se analiza en el documento.

Además de los postulados que desarrolla Olson, la teoría de la acción colectiva ha sido desarrollada por diversos autores que han propuesto nuevas variables que explican la cooperación. A continuación se retoman las motivaciones y la confianza como variables que se analizarán en los casos de estudio, al igual que el tamaño y el costo/beneficio propuesto por Olson. Como afirma Maldonado, los planteamientos de la acción colectiva giran en torno a “la idea de racionalidad individual vs. racionalidad colectiva” (Maldonado en Villaveces, 2007: 4). Fernando Aguiar postula que la discusión sobre la acción colectiva no debe focalizarse en el egoísmo y en el altruismo, pues “ninguno de los dos explica por sí solo todos los casos de cooperación (...) sería preciso saber en qué medida las motivaciones se *mezclan entre sí* para cooperar conduciendo a resultados distintos en situaciones distintas. Situaciones que deberían desempeñar, por cierto, un mayor papel para reconocer las motivaciones que impulsan a la cooperación en contextos dados” (Aguiar, 1991: 31). Kahan incorpora otro elemento al análisis de las colectividades: la reciprocidad y la confianza. Según esto “El comportamiento y la acción colectiva sustentada en la reciprocidad hacen menos necesaria una acción basada en un cálculo de costo/beneficio. A la inversa, un ambiente de desconfianza podría hacer ineficiente toda regulación que busque moldear el comportamiento de los individuos” (Villaveces, 2007: 7). Aunque este postulado contradice el planteamiento de Olson de costo / beneficio, en el trabajo de campo se indagó por ambas propuestas para observar cómo funciona la cooperación con el trabajo asociativo campesino.

A manera de conclusión y retomando a Villaveces, se puede decir que la discusión teórica en torno a la acción colectiva ha tenido dos tendencias, una inicial que explica la acción colectiva con base en un análisis de costos y beneficios; y otra, que considera que en las decisiones de las personas para actuar con una lógica colectiva “interactúan

elementos de cohesión, reciprocidad, creencias e identidades para concebir una cooperación quizá más estable y real que aquella resultado de un cálculo económico”. (Villaveces, 2007: 18). Según esto, el análisis de los estudios de caso retoma elementos de las dos tendencias que plantea Villaveces. De la primera se retoma el tamaño de grupo y los beneficios y de la segunda, las motivaciones y la confianza. Con el análisis aplicado de estas variables se pretende comprender las razones por las cuales los campesinos, miembros de Aromacol y de la Anuc municipal del colegio, con intereses y necesidades comunes deciden cooperar con los proyectos que se plantean.

En un intento de puntualizar, se puede decir que los conceptos y la teoría a los cuales se hizo referencia aportan al análisis teórico de las organizaciones campesinas de la siguiente forma: el concepto de *estrategias* nos ayuda a definir qué acciones desarrollan las organizaciones; el concepto de organización, cómo lo hacen; y la acción colectiva, qué lógica o factores explican el trabajo asociativo en las organizaciones.

## 2.2 Políticas Públicas como marco normativo de la acción de las organizaciones

Este estudio, en el capítulo tres, contextualiza el trabajo asociativo dentro del marco político y normativo al que se enfrentan Aromacol y la Anuc municipal. Esto, porque se considera que si bien el campesino desarrolla estrategias innovadoras que le permiten vincularse de diversas maneras al mercado, éstas tienen restringido su campo de acción por dos razones: una, por las políticas públicas, que direccionan los recursos y el apoyo del Estado, y dos, porque hay condiciones estructurales que restringen sus posibilidades, como la pobreza y el acceso a la tierra. A manera de ejemplo, para ilustrar este supuesto, se puede decir que: es más fácil para un campesino conseguir recursos u apoyo si está cultivando un producto que se exporta a uno que no, ó, en otra situación hipotética, un campesino difícilmente podrá aumentar su producción ó vincularse a algún proyecto de venta asegurada si no tiene el acceso a la tierra que le permitiría producir las cantidades necesarias.



El tema de las políticas públicas resulta relevante en el contexto de El Colegio, pues es un municipio que por la cercanía con Bogotá y sus características productivas, tiene una relación con entidades públicas de la ciudad y con el sector privado, que se han materializado en alianzas y convenios, a las que están vinculadas la Anuc municipal y Aromacol. Esta última tiene proyectos con una multinacional de energía que hace presencia en el municipio y la ANUC municipal de El Colegio que participa activamente de los programas: Mercados Campesinos y el Plan de Abastecimiento de Alimentos de Bogotá (PAAB), a los que se hará mención en el capítulo tres. Esta investigación propone un ejercicio que permite precisar como las políticas públicas afectan las decisiones y acciones de las organizaciones campesinas.

En cuanto a los referentes teóricos de las políticas públicas se retomará una definición de la misma y algunos elementos de evaluación, que permiten analizar la incidencia de las políticas públicas sobre el trabajo asociativo de las organizaciones y también que dan una explicación general sobre los principios y lógicas económicas y políticas que inciden en general en el trabajo organizativo campesino. No queriendo decir que lo determina pero sí reconociendo que lo delimita. Es decir, que aunque esta investigación parte de una comprensión del campesino como un actor activo, que participa en distintas formas en la economía, también se reconoce que hay discursos y disposiciones políticas que les limitan algunas acciones y les posibilitan otras. Por tanto, este análisis permite relacionar los criterios de la política pública nacional y global, mencionados anteriormente, con las posibilidades de acción colectiva campesina.

Según Carlos Salazar, las políticas públicas pueden definirse como un:

“Conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables. La política pública no es igual a la ley o a la norma, no es una decisión aislada sino un conjunto de tomas de posición que involucra una o varias instituciones estatales, que significa la materialización de las decisiones tomadas en términos de acciones que producen resultados sobre la acción problemáticas y los actores involucrados en la misma”.(Salazar,1995:45)

La política pública es un tema que permite estudiar los principios y lógicas predominantes en la administración pública, pues éstas guardan una relación directa con los propósitos generales del país. Esping-Andersen (1993 y 2000) explica que hay

Estados Benefactores en los cuales las políticas públicas, de forma proteccionista, pretenden resolver las problemáticas sociales. En otro sentido, los Estados Neoliberales, reducen las funciones del Estado y así su intervención en la intermediación de dichas problemáticas para concentrarse en regular el funcionamiento y control al acceso del mercado. Además de esto, Diana Rojas (2005: 1) explica que detrás de una política pública hay cinco elementos, que pueden usarse para la evaluación de las mismas, estos son: modelo económico, tipo de gobierno, condiciones sociales, sistema internacional y acción gubernamental. Estos elementos se retoman en las evaluaciones como un análisis integral de las políticas públicas. Por esto se retoman acá, a manera de acercamiento general a los distintos componentes de las políticas públicas. Las cuales resultan importantes, pues guardan relación directa con las estrategias campesinas. Por ejemplo, como se verá, el discurso que han adoptado las organizaciones, de la competitividad y la preferencia por la producción de productos promisorios son elementos centrales en el programa departamental PEER: Plan estratégico exportador de la región de Bogotá y Cundinamarca.

Salazar (1995: 92) explica que los análisis de las políticas públicas deben ser diacrónicos o históricos para que den cuenta de los porqués de la política. Siguiendo con el ejemplo del PEER se puede ilustrar este argumento, si se entiende que el discurso de la competitividad no es una iniciativa que creó autónomamente la gobernación de Cundinamarca, por el contrario, como se verá después, esto responde a discursos del desarrollo económico, que se han adoptado en una esfera nacional. Por tanto, en el desarrollo de este tema se hará breve mención a los eventos más influyentes de las políticas a las que se hace referencia, pues éstas reflejan los principios y prioridades de las primeras y también permitirá entender las problemáticas en las que el Estado demuestra interés de solucionar o generar avances y las que no. En este tema de políticas públicas se hace una diferencia entre los problemas sociales y las problemáticas sociales. Las primeras “hacen referencia a necesidades, carencias, demandas de la sociedad en su conjunto o de sectores socialmente particulares. Por situaciones problemáticas se entiende aquellas en las cuales la sociedad de manera mayoritaria, percibe una problemática social como relevante y considera que el régimen político debe entrar a enfrentarlo a través de políticas públicas”. (Rojas, 2005: 1). Es decir, que las políticas públicas permiten determinar si una problemática no se resolverá a través de los esfuerzos estatales, al

no estar incluida en las políticas públicas, pues ésta queda fuera de las acciones que efectivamente se ejecutan. Acá yace una diferencia entre el discurso político y las *acciones*. Esto será utilizado para contrastarlo con las necesidades que los campesinos que manifiestan no vislumbrar una solución parcial o total a una problemática específica, con el fin de ver si hay alguna relación entre estas necesidades insatisfechas y los objetivos del trabajo asociativo. Para considerar la idea de que las organizaciones campesinas direccionan el trabajo asociativo hacia aquellos problemas sociales que no reciben ayuda estatal.

Rojas explica que toda política pública involucra tres sistemas: el político, el administrativo y el social. Este último porque las políticas públicas en alguna medida están encaminadas a resolver problemas, demandas o necesidades de la sociedad a través de una acción estatal. El aspecto político se explica por ser la esfera donde se tiene el poder de decidir sobre las políticas que se ejecutan y las que no. Y lo administrativo se explica porque es la estructura que ejecuta las políticas públicas. Considerando esto se puede pensar que al incluir un análisis de algunas de las políticas que resultan relevantes para el caso, se podrá comprender el contexto normativo de las organizaciones, que de alguna manera restringen sus posibilidades. Ó en otro sentido las orientan, pues se puede considerar las políticas públicas como una forma de direccionar el comportamiento de los actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática (Roth: 2002, 27). En este caso, las políticas públicas orientan a los campesinos a cultivar determinados productos de determinada forma.

Finalmente, un elemento que demuestra la relevancia del tema para el caso de El Colegio, es que alrededor de los discursos políticos, la localidad recobra importancia en el ámbito de ejecución de los programas, lo que genera, para el municipio El Colegio, una cercanía que permite su vinculación con actores coordinadores de los programas. Esto, administrativamente, le da relevancia a las organizaciones dentro de un espacio local, pues en alguna medida se les asigna el rol de ejecutar proyectos o hacer parte de los programas, ya no sólo como beneficiarios.

## 2.3 Otros aspectos metodológicos de la investigación

Como ya se dijo, la investigación sobre las estrategias campesinas se realiza en el municipio El colegio, Cundinamarca. Más adelante se verá que el municipio cuenta con una actividad asociativa interesante, por lo que existe un número elevado de organizaciones campesinas. Se eligieron dos organizaciones campesinas: Aromacol Y la ANUC municipal para ser caracterizadas y analizadas. El estudio de las organizaciones se realiza desde dos perspectivas, la primera, se podría decir, que es una mirada interna que se focaliza en el funcionamiento mismo de la organización, las actividades, decisiones y lógicas, así como las condiciones y adversidades que enfrentan en un contexto local. La segunda, una mirada más amplia, que desborda el trabajo de las organizaciones, se concentra en el contexto normativo del las organizaciones, el cual se realiza, a través del análisis de las políticas públicas que tienen relación directa con dichas organizaciones.

La mirada interna se realiza a través de la presentación de la información cualitativa recolectada en el trabajo de campo, la cual se ordena y analiza en tres grandes dimensiones, a saber: funcionamiento, relaciones y proyectos. A continuación se explican las variables indagadas en el trabajo de campo contenidas en las categorías de análisis. Esta estructura se construyó para comprender la organización de las acciones campesinas y las estrategias, a través de una recopilación detallada de la experiencia y la realidad de las organizaciones.

La primera dimensión o categoría es el *Funcionamiento*, que incluye variables como la Fundación (historia de la organización), el número de miembros, las jerarquías, los objetivos ó finalidad, los principios o valores, las actividades, la toma de decisiones, los procesos de adaptación y comercialización. La segunda dimensión es la de *Actores y relaciones*, en la cual se indaga sobre los miembros de la organización, los actores relevantes para la misma, las alianzas, la relación con las organizaciones públicas municipales y las privadas. La tercera dimensión se denominó *Proyectos y retos*, esta incluye los proyectos realizados en el pasado, los vigentes y los futuros; la historia de desarrollo de los proyectos, las gestiones realizadas, las dificultades de los proyectos, los beneficios, la organización para los proyectos, los procesos de

aprendizaje, los criterios de éxito de los miembros de la organización y por último, las expectativas personales y los retos para la organización.

Las variables que se retomaron de la acción colectiva junto con las definiciones de estrategia y organización están incluidas en las categorías de análisis de la siguiente forma:

- La dimensión de Funcionamiento e historia se incluye: la jerarquía o coordinación formal y los convenios o reglas, que desarrolla Ménard en su definición de organización); la variable miembros y tamaño de la organización, de la teoría de acción colectiva de Olson; y las decisiones, del concepto de estrategia de Geilfus). Esta dimensión aporta información para responder la pregunta sobre cómo es el funcionamiento interno de una organización campesina para desarrollar una estrategia.
- La dimensión de Relaciones incluye: las relaciones incluidas en el complemento propio del concepto de estrategias de Geilfus y los convenios que las organizaciones sostienen con otros actores. Además busca responder la pregunta sobre la articulación de las organizaciones con los actores locales y también responden a las razones y condiciones por las cuales los campesinos deciden organizarse.
- La dimensión de proyectos incluye los procesos de aprendizaje y las prácticas productivas incluidas en el complemento del concepto de estrategias. Esta dimensión da respuesta a la pregunta central sobre las estrategias campesinas que las organizaciones desarrollan para vincularse a nuevos mercados.

El capítulo tres del documento contiene un análisis de la incidencia de las políticas públicas de la región y el departamento de Cundinamarca. Se expone allí la lógica político – económica que contiene los programas públicos con los que Aromacol y la Anuc municipal trabajan y la forma en que afecta su trabajo asociativo. La contextualización y la exposición de los programas de la región y el departamento, con los cuales las organizaciones están vinculadas, permitirá explicar y delimitar el espacio en el que las organizaciones pueden encaminar sus acciones. Es decir, que esta información permite comprender los límites de lo que pueden hacer las organizaciones, así como entender el porqué guían su trabajo hacia temas específicos.

Por otra parte, la investigación se desarrolló en varias etapas transversales: la documentación, el trabajo de campo y por último la sistematización, análisis y redacción. En lo referente a la documentación cabe resaltar que fue una actividad que se realizó durante toda la investigación de forma permanente en el observatorio de investigación, mencionado inicialmente, desde hace año y medio. Se hicieron lecturas de temas relacionados con teoría sobre campesinado desde diferentes disciplinas como la sociología, la antropología, la historia y la economía, principalmente; políticas públicas, seguridad alimentaria e identidad.

La etapa de trabajo de campo también se realizó de forma paralela con la documentación. Se realizaron en total cuatro visitas al municipio por lo general de 15 días y también varias visitas de un día. Después de los primeros trabajos de campo se presentaron informes al observatorio en los cuales se compartía la experiencia en campo de todos los participantes. De manera tal que este espacio contribuyó de forma importante a la construcción analítica que acá se presenta y se recibió retroalimentación de las otras experiencias (en Boyacá, Cauca y Valle, donde también se hizo trabajo de campo).

Los métodos de investigación aplicados fueron de carácter participativo y de observación: conversaciones (y convivencia) con los campesinos, grupos focales, talleres, diario de campo, recorridos por el municipio y las fincas, entrevistas semi-estructurales, acompañamiento a las diversas actividades campesinas como talleres, reuniones de las organizaciones, encuentros con la alcaldía municipal, con el secretario de la gobernación de Cundinamarca y con funcionarios de la Alcaldía de Bogotá. Las técnicas de investigación de observación se realizaron con población de todo el municipio, pues en un inicio se buscó tener contacto con varios actores de las diversas organizaciones que alberga el municipio, así como en diferentes veredas pues cómo se verá más adelante, El Colegio presenta marcadas diferencias productivas y de desarrollo local. Una vez seleccionadas las dos organizaciones a estudiar se implementaron las otras técnicas, más sistemáticas como los talleres y las entrevistas semi-estructuradas.

La etapa final, la construcción de este documento, incluye un proceso de sistematización y análisis de la información, donde se hizo uso del *Software* Atlas ti, una herramienta de análisis de información cualitativa que, principalmente, facilita la

codificación o clasificación de la información según las categorías de análisis establecidas previamente. Y finalmente, la etapa de la redacción del documento, que da cuenta del esfuerzo por comprender el proceso de las organizaciones y contextualizarlo dentro de los discursos y las acciones estatales a las cuales éstas se enfrentan.

### **3. CAPITULO II**

#### **Las organizaciones campesinas del municipio El Colegio Cundinamarca: estudio comparativo de dos casos, la Anuc Municipal y Aromacol**

Las estrategias asociativas de los campesinos del municipio El Colegio, serán analizadas acá desde las acciones coordinadas que estos realizan. Para lo cual, en este capítulo se desarrolla de forma detallada la trayectoria de dos organizaciones: la Anuc municipal y Aromacol. Antes de exponer los casos se realiza una breve exposición de elementos geográficos e históricos que inciden en la capacidad productiva del municipio y por tanto son referencia de las posibilidades que tienen las organizaciones para generar propuestas productivas. Por otra parte, como se mencionó en la introducción, las estrategias se analizan desde lo asociativo pues las organizaciones en el municipio constantemente plantean y desarrollan proyectos productivos, que generan un dinamismo importante. Por esto, se continúa con una breve caracterización organizativa del municipio, que explica dicho dinamismo y puntualiza algunos elementos centrales de las condiciones con las que cuentan las organizaciones campesinas en el municipio. Posteriormente se exponen los casos de la ANUC municipal y Aromacol, Y finalmente, se presenta una comparación de los casos con los elementos teóricos propuestos en el primer capítulo, con el fin de entender los elementos que explican las estrategias desarrolladas por las organizaciones analizadas.

### 3.1 El Municipio El Colegio <sup>4</sup>

El municipio de El Colegio está ubicado a 61 Km. de Bogotá, en la provincia Tequendama, en el departamento de Cundinamarca. La historia del municipio se remonta al año 1653, cuando Fray Cristóbal Torres recibe el permiso del virreinato para establecer un poblamiento indígena en la hacienda Calandayma, propiedad del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, que hasta 1801 se ubicó con mayor cercanía al río Bogotá. Sin embargo, por causas de las crecientes y los deslizamientos de la tierra el municipio se traslada al lugar actual. En la constitución de 1886, adquiere el título de municipio, bajo el nombre de El Colegio, por la asociación que hacía la población entre la hacienda del Colegio Mayor y dicho territorio. (Reseña histórica del municipio: 5)

Antiguamente el territorio, que ocupa hoy el municipio El Colegio, estaba dividido en grandes haciendas cafeteras, algunas de las más importantes fueron Misiones, Santa Marta, Junca y Trujillo. Sin embargo, es la hacienda Calandayma, propiedad de El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, el referente central en la historia del municipio. Investigadores de la Universidad del Rosario que han publicado estudios históricos sobre las antiguas propiedades del Colegio Mayor y el manejo de las mismas, afirman que la hacienda Calandayma se ubicaría, dentro de la división política actual, en el municipio de Tocaima.

La cercanía que el municipio El Colegio tiene con Bogotá (61 km) le ha permitido establecer relaciones importantes, por ejemplo, con la Alcaldía Mayor de Bogotá, con quien tiene convenios que le permiten comercializar algunos productos a través de los programas: Bogotá Sin Hambre, Mercados Campesinos y Comercio Justo. Esta iniciativa busca articular programas para solucionar problemáticas y necesidades de la ciudad y el campo, como lo es, para Bogotá, abastecerse de alimentos a un precio justo, y para los campesinos, vender a un precio rentable.

Estos convenios son interesantes porque modifican las dinámicas locales, al requerir procedimientos que les resultan novedosos a los campesinos, generando algunos cambios en sus prácticas, por ejemplo, en la comercialización del programa de

---

<sup>4</sup> Ver anexo 1: El municipio El Colegio



mercados campesinos las ofertas, en algún momento, se realizaron a través de un portal de Internet. Por otra parte, se involucran otros actores locales como la UMATA y la alcaldía municipal, que brindan colaboración en apoyo logístico, básicamente, para garantizar el progreso de los convenios y programas.

En cuanto a las relaciones externas del municipio El Colegio cabe mencionar que están involucrados con dinámicas tanto nacionales como internacionales. Además de los actores externos ya mencionados, se encuentran la multinacional española Emgesa, con presencia en el municipio desde 1979, cuando llegó para construir una planta generadora de energía eléctrica y constituye un actor local importante porque tiene contacto directo con algunas organizaciones campesinas y ha servido para financiar algunos proyectos e iniciativas, como por ejemplo, el proyecto de tomates orgánicos de la organización Aromacol, que se verá más adelante con mayor profundidad. La región del Tequendama, por el paso del río Bogotá, se constituye en una importante fuente de producción de energía eléctrica. Sólo en el municipio El Colegio hacen presencia tres plantas de producción.

### 3.2 Las Organizaciones Del Municipio

A continuación se muestra alguna información que da cuenta de la dinámica asociativa mencionada en la introducción. Esto se hace con el propósito de evidenciar para los estudios de caso que existen unas condiciones particulares en el municipio que favorecen la acción colectiva y que, además de la ANUC municipal del colegio y Aromacol, hay otros actores en el municipio, que en formas distintas están realizando iniciativas, proyectos productivos, principalmente. Para evidenciar esta dinámica se mencionarán algunos elementos que permitan ilustrar algunos rasgos de la estructura organizativa del municipio.

Las organizaciones campesinas en el municipio El Colegio generan un dinamismo organizativo que se percibe por la cantidad de proyectos que constantemente están realizando y el número de organizaciones que se crean. Estos son los elementos que permiten el dinamismo: uno, la cercanía con Bogotá y la financiación de proyectos colectivos por parte de la Alcaldía del municipio para generar mayor impacto. Dos, el

uso de los conocimientos adquiridos en diversas capacitaciones para generar nuevas iniciativas. Estas capacitaciones abordan temas agropecuarios y de transformación de alimentos, principalmente. Tres, la consolidación de algunos líderes a través de experiencias previas que se convierten en multiplicadores de proyectos o nuevas organizaciones. Se podría decir que existe una red entre líderes campesinos e instituciones para la cooperación del trabajo asociativo y el apoyo a proyectos productivos, que facilitan los contactos necesarios para poner en marcha una iniciativa. Un cuarto factor, es la posibilidad de gestionar recursos frente al sector privado que hace presencia en el municipio. Quinto, el interés de algunas instituciones públicas de Bogotá por fortalecer las relaciones con la región y proveerse de los alimentos que se ofertan en la misma (como es el caso del proyecto Bogotá sin hambre, comercio justo y mercados campesinos, a los que se hará mención más adelante). Sexto, las organizaciones sostienen buenas relaciones tanto con el sector privado como con el público, que se manifiestan en la voluntad generalizada (independientemente de los intereses) de todas las partes por desarrollar proyectos que generen desarrollo para el municipio; Y un último factor, muy importante es que los campesinos han ido acumulando experiencias de pertenecer a grupos y desarrollar proyectos, lo que les ha servido para generar nuevas iniciativas asociadas.

Todos estos elementos señalados surgen porque existen intereses compartidos frente a las organizaciones. A los campesinos les interesa captar recursos y desarrollar proyectos productivos que les permitan mejorar sus ingresos; a las instituciones públicas del municipio les interesa el trabajo con organizaciones porque pueden maximizar el impacto de los recursos que invierten; a las instituciones públicas de la región les interesa generar un acercamiento con la región para consolidar una economía agrícola que permita abastecer la ciudad de Bogotá; y finalmente, al sector privado le interesa porque es una forma de dejar regalías en la región. La idea central sobre el dinamismo es que en el municipio confluyen los elementos señalados arriba que generan una actividad o dinamismo de proyectos, en los que participan las organizaciones campesinas y principalmente, están encaminados a desarrollar la economía agropecuaria. Para sustentar esta idea se hará breve mención a los actores y relaciones presentes en el municipio que inciden de manera importante en la trayectoria de las organizaciones campesinas, tanto de Aromacol y la Anuc municipal, como de las demás organizaciones que no se incluyen en esta investigación.

Durante el trabajo de campo se identificaron trece organizaciones campesinas: Aspromacol, Asohofrucol, Projuverted, Asoporcol, Aromacol, Citricol, Cooperativa multiactiva del Tequendama, Amucol, Anuc, Asoinsporcol, Asmucafé y Corpomesitas. En el primer capítulo se expuso una definición de las categorías: campesinos y organización. Según esto se puede decir que estas organizaciones campesinas son entendidas como unidades económicas que han definido objetivos comunes, una coordinación formal que funcionan regularmente como miembros y campesinos que: viven en el campo, trabajan la tierra y a su vez están vinculados con un mercado de trabajo en el que predomina la diversificación laboral y económica.

Todas las organizaciones trabajan con productos agropecuarios, en la producción, comercialización ó manipulación simple de los productos. Esto puede reflejar por un lado, la vigencia e importancia de la actividad agropecuaria como fuente de ingreso para los campesinos y por otro lado, una necesidad constante de comercializar. Las iniciativas productivas van encaminadas a desarrollar productos especializados, por ejemplo, orgánicos, o aumentar la producción de primera, o introducir nuevos productos (en reemplazo de los cafetales generalmente) como la mora y la granadilla. Las iniciativas de comercialización tienden a fomentar las ventas en espacios diferentes al municipio, ya sea en otros municipios o en Bogotá, por lo general. La mayoría de estas organizaciones no funcionan con regularidad, pues se organizan en torno a un proyecto y cuando este fracasa o se acaba, la organización también lo hace. Los casos de estudio de esta investigación sí se encuentran activos, junto con otras dos organizaciones que realizan actividades actualmente.

Las organizaciones campesinas del municipio cumplen con las características mencionadas arriba en formas distintas: por ejemplo, en cuanto a la diversificación laboral y económica, hay campesinos, miembros de las organizaciones, que de manera simultánea trabajan en los cultivos y también como funcionarios de instituciones públicas del municipio o del departamento, u otros, además de tener sus cultivos se desplazan a la cabecera municipal o temporalmente a lugares urbanos donde ejercen otro tipo de actividad. Se presentan varios casos en los que miembros de las organizaciones tienen distintos niveles de formación: bachilleres, técnicos y profesionales, por lo cual la combinación de distintas formas de vinculación al mercado son frecuentes. Por otra parte, los proyectos productivos que las

organizaciones se plantean abarcan distintas fases, propias del mercado de alimentos primarios, como son la siembra, la recolección, el empaque, el traslado, la negociación y la venta. Históricamente los campesinos se han encargado sólo de las dos primeras y la forma tradicional de venta, que aún continúa muy vigente (y constituye una de las problemáticas del campesinado), es finca a finca, con el intermediario, al precio que éste considere. Estas situaciones se pueden entender como ejemplos de diversificación laboral y económica pues implica el desarrollo de diversos roles dentro de una actividad económica.

En cuanto a la formación de las organizaciones, todas tienen una estructura jerárquica definida y uniforme, pues han recibido influencia de entidades públicas del municipio que les brindan capacitación sobre este tema y les exponen una estructura que plantea tres cargos básicos: presidente, tesorero y secretario. En cuanto a los miembros, también son definidos y limitados, a excepción del caso de la ANUC municipal que se expondrá más adelante. En cuanto a los convenios y acuerdos establecidos por los miembros parecieran ser comunes a todos los miembros al empezar un proyecto o una organización. Sin embargo, es frecuente el caso donde se presentan problemas con los objetivos, que pueden: no ser viables, generar inconformidades, fracasar en la ejecución de los mismos, no encontrar una organización adecuada para desarrollarlos, como ha sido el caso de la mayoría de las organizaciones mencionadas. Todas estas circunstancias generalmente terminan en la disolución de las organizaciones o en una inactividad prolongada, lo cual no cumple con la definición de organización adoptada. Pues para considerarse una organización como tal debe “funcionar continuamente” (Ménard, En Machado, 2001: 144).

La disolución de las organizaciones es frecuente y algunas que en apariencia están activas, en realidad no funcionan continuamente. Esto responde a que también hay condiciones de las organizaciones y los campesinos que desestimulan la organización campesina. Entre estas se puede mencionar que: en algunas ocasiones la vinculación es temporal e instrumental, es decir, se vinculan al inicio de un proyecto para recibir recursos, que generalmente son suministros para la producción agropecuaria como abono, peces, gallinas, etc.; también hay condiciones sociales como la falta de recursos de los campesinos que en muchas ocasiones dificultan el traslado y la dedicación de tiempo no remunerado, que son necesarios para el funcionamiento de las

organizaciones y sus proyectos. Un tercer aspecto es la falta de mecanismos de resolución de conflictos frente a problemas interpersonales o con las instituciones públicas o privadas. Lo que genera la desvinculación de miembros o la inactividad de la organización. Un último aspecto, son las experiencias negativas, que si bien en algún momento se pueden considerar un elemento positivo (como sucede en los casos de estudio) porque supone un aprendizaje de los errores y la definición de criterios que facilitan el funcionamiento de los proyectos, en otros casos funciona como un desestímulo que afecta la motivación necesaria para cooperar. Este aspecto se retoma al final del capítulo en el análisis de las variables de la teoría de la acción colectiva para los estudios de caso.

Lo anterior muestra que, así como el municipio presenta ciertas condiciones que son favorables para la organización campesina y la ejecución de proyectos, también hay un contexto que restringe y dificulta la actividad asociativa. Por tanto, se puede decir que frente al panorama de las organizaciones el municipio presenta un problema de sostenibilidad de las mismas.

Ahora bien, como se ha sostenido, en el panorama organizativo del municipio depende también de la relación que estos establecen con actores del sector público y privado. Ellos tienen influencia en la trayectoria organizativa bien sea en su fundación o en la consolidación de proyectos. A través de los programas educativos, por ejemplo, los campesinos han orientado, de cierta forma su trabajo asociativo, al adoptar conocimientos y técnicas adquiridas a través de capacitaciones recibidas. Por tanto, se considera que las organizaciones encuentran en las entidades que hacen presencia en el municipio, apoyo para desarrollar su trabajo organizativo.

Del sector público se puede mencionar la presencia de la UMATA, la Alcaldía Municipal, la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Sena, el Banco Agrario y la Unión Europea; del sector privado, está Emgesa (una electrificadora española con presencia en el municipio), y Endesa (la organización que maneja la parte social de la empresa Emgesa), el Comité de Cafeteros de Cundinamarca<sup>5</sup>, Oxfam<sup>6</sup> e Ilsa<sup>7</sup> (organizaciones asociadas a la UE), la Universidad Santo Tomás, y de la banca: Davivienda y el Banco

---

<sup>5</sup> Ver Anexo: importancia del café y del comité de cafeteros en el municipio El Colegio

<sup>6</sup> Oxford Committee for Famine Relief (Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre)

<sup>7</sup> Instituto Latinoamericano de servicios legales alternativos.

de Bogotá. Todos estos actores resultan relevantes por las relaciones que establecen con las organizaciones campesinas. Durante el trabajo de campo se realizó una actividad con líderes campesinos, vinculados a las organizaciones, donde se identificaron las relaciones que éstas establecen con el sector público y privado. Según esto los tipos de relación predominantes son de cooperación relacionadas con: asistencia técnica, intercambio financiero, proyectos, transporte, información y capacitación.

La formación técnica en temas agrícolas es uno de los aspectos que se brinda a las organizaciones del municipio, y que fomenta la creación de organizaciones y proyectos campesinos. El Sena, la Universidad Santo Tomás, el Comité de Cafeteros y Endesa han brindado capacitaciones a las organizaciones. El tema agropecuario es el más frecuente, pero también hay otros que de alguna forma han aportado a la formación de habilidades y conocimientos que los campesinos aplican en las organizaciones. Entre estos se encuentran capacitaciones sobre liderazgo, computación e Internet (esto ha servido para que almacenen información y en un caso para ofertar las cosechas a través de un portal. Esto se retoma adelante). Sobre este tema, cabe resaltar dos aspectos: uno, que las capacitaciones son accesibles, la mayoría de los campesinos se encuentran capacitados en algún tema agropecuario o de manipulación de alimentos; y dos, que las experiencias organizativas que se han desarrollado, de forma más regular y constante, han surgido por la aplicación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Las relaciones que giran en torno a proyectos se refieren a los casos en los cuales se realiza un acuerdo mutuo para realizar un proceso que persigue un fin definido con la participación de una organización campesina y alguna entidad, pública o privada, que asume responsabilidades. Este ha sido el mecanismo predominante de las organizaciones para desarrollar sus objetivos. En este tipo de relación se ha establecido con: el Comité, Endesa, la Alcaldía de Bogotá y la municipal, la Unión Europea (y Oxfam e ILSA). Este tipo de alianzas suceden porque para llevar a cabo las iniciativas que se plantean, las organizaciones necesitan de recursos, con los que no cuentan. Así, que el sector privado y público, con presencia en el municipio, se han convertido en la estrategia para gestionar recursos.

En cuanto a la cooperación para el transporte por los altos costos que implica el desplazamiento de personas y de los productos agropecuarios, las organizaciones cuentan con el apoyo de la Alcaldía, que ha puesto a disposición el servicio de un furgón. Las organizaciones deben asumir los gastos de gasolina, peajes y conductor, sin embargo, esto representa la disminución de los costos de transporte. Este servicio particular que presta la Alcaldía Municipal ha servido como incentivo para generar iniciativas y como motivación para los campesinos de participar en los proyectos colectivos, pues representa la satisfacción de una necesidad concreta.

Sobre la asistencia técnica en temas agropecuarios los campesinos reciben apoyo de la UMATA (Unidades Municipales de Asistencia Técnica y agropecuaria) de El Colegio y del Comité, exclusivamente para el café. Tanto el Comité como la UMATA trabajan con las organizaciones, pero el servicio es limitado, sobre todo para el caso de la UMATA, por cuestiones de presupuesto. Sobre las relaciones de cooperación en cuanto a información, es decir, que se comparta información de interés para las organizaciones. Se puede decir, que éstas lo hacen con el Comité de Cafeteros y la Alcaldía, pues son las únicas entidades que cuentan con funcionarios con la disponibilidad de hacerlo. La información que se comparte es sobre todo de recursos disponibles y en el caso del Comité de los procesos de certificación de las fincas y los cultivos.

Finalmente, lo financiero, a diferencia de las relaciones educativas y técnicas, presenta muchas dificultades, a las cuales los campesinos en ocasiones hacen referencia, por ejemplo a: la dificultad de acceder a créditos que financien sus proyectos ó el cumplimiento de los intereses que dificultan el pago de los préstamos. La relación de intercambio financiero, entonces, presenta dos situaciones. Una, con las entidades bancarias: el Banco agrario, Davivienda y el Banco de Bogotá, no hay cooperación, los campesinos manifiestan que para el financiamiento de cultivos y de proyectos no encuentran un respaldo financiero de estas entidades; y dos, para financiar los proyectos que se han realizado, han gestionado apoyo con la UE, Emgesa, la Alcaldía de Bogotá y la municipal y con el Comité de Cafeteros. Por lo general, las financiaciones son parciales, es decir, las organizaciones hacen una contrapartida, generalmente con mano de obra. Sobre este tema de detallara más adelante en los estudios de caso, por ahora se puede decir que el sector público y

privado, excluyendo las entidades bancarias, están jugando un papel importante en cuanto apoyo a las iniciativas financieras para las organizaciones.

Para finalizar el tema de las relaciones, que sostienen las organizaciones con otros actores locales, se puede decir que en el municipio se cuenta con una red de cooperación entre el sector privado, público y las organizaciones campesinas que favorece el trabajo asociativo. Las cooperaciones que se desarrollaron anteriormente han surgido y fortalecido aproximadamente hace ocho años y han generado un alto impacto que se ha reflejado en la iniciativa de desarrollar nuevos proyectos colectivos. El caso del Comité de Cafeteros es particular pues la colaboración y el apoyo que brinda al campesinado y a las organizaciones data desde la bonanza cafetera del país. Por esto, los campesinos identifican al Comité como una organización independiente de las administraciones municipales.

Esta red, con varios actores, que establecen distintas relaciones de cooperación con las organizaciones, permite que éstas puedan gestionar los apoyos (logísticos, financieros y de capacitación) que requieren para llevar a cabo los proyectos. Sin embargo, hay que recalcar que el fracaso tanto de organizaciones como de proyectos es alto, por lo cual, paralelamente a esta red, como ya se mencionó hay condiciones sociales (como la pobreza), la falta de mecanismos de resolución de conflictos y la motivación de captar sumisitos a través de la vinculación a proyectos colectivos, que afectan negativamente a las organizaciones. Esto permite sugerir que además de los recursos y la habilidad para captarlos, las trayectorias organizativas requieren de un aprendizaje organizacional. Es decir, de un proceso interno, en las organizaciones, en el que se fortalezcan las motivaciones y se encuentren mecanismos que garanticen el buen funcionamiento de la organización misma, así como de los proyectos que llevan a cabo.

### 3.3 Los casos: Aromacol y la Anuc municipal de el colegio

De las organizaciones que hacen presencia en el municipio, se eligieron dos organizaciones con el ánimo de delimitar el trabajo de campo: Aromacol Y Anuc municipal. Esto debido a la importancia que tienen en el municipio, de carácter histórico, cooperativo y productivo y también porque su presencia orienta en gran medida la dinámica organizacional en el municipio. Se eligieron estas organizaciones



por tener reconocimiento municipal, ser organizaciones de base, por tener proyectos en ejecución, trabajar con productos orgánicos y/o exportación, llevar más de 8 años de funcionamiento. Años en los que han acumulado experiencias exitosas y fracasos, así como relevo en el liderazgo. Además, las organizaciones abarcan parte considerable de la variedad productiva del municipio: la ANUC, comercializa toda la variedad agrícola del departamento, como pollos y frutales (mandarina, naranja, mora y granadilla) y Aromacol, trabaja con el tomate y las aromáticas de forma orgánica; las dos organizaciones están experimentando transformaciones en sus productos ya sea diferenciándolos o aumentando la calidad; finalmente, el tipo de participación y el rol del campesinado es diferente para los tres casos: en el comité como beneficiarios y líderes campesinos; en la ANUC como “gremio” municipal y gestores de proyectos que cuentan con el apoyo del gobierno municipal y están relacionados con una estructura departamental y nacional; y en Aromacol, como campesinos innovadores y gestores de nuevos proyectos y contactos.

Los criterios para la caracterización y el análisis de las organizaciones que se expusieron en el marco teórico metodológico se desarrollan a continuación. Recordemos que se plantearon tres dimensiones: Funcionamiento, actores y relaciones y proyectos.

## AROMACOL

### 3.3.1 Historia Y Funcionamiento

Aromacol es una organización campesina de base que surge y se desarrolla en un contexto en el que intervienen varios actores del municipio como los campesinos, la alcaldía municipal, la Universidad Santo Tomás, el SENA del municipio El colegio, Emgesa y Granjas Verdes. La organización inicia cuando algunos campesinos asistieron a una capacitación sobre cultivos orgánicos que brindó el municipio. La capacitación tuvo una intensidad de 200 horas, en las cuales aprendieron contenidos básicos sobre principios, funcionamiento y procedimiento de los cultivos orgánicos. Un miembro de la organización recuerda que “Aromacol se creó a raíz de una vista que planteo la UMATA en Fusagasugá para un cultivo de aromáticas. Llevaron un poco de gente y en Fusagasugá también la idea de comenzar a hacer asociación para el cultivo. Eso hace unos 8 años”. La intervención de otras instituciones se evidencia

en que los miembros de la organización pertenecen a veredas aisladas entre sí<sup>8</sup> y no sostienen necesariamente una relación previa de amistad o trabajo, pues muchos miembros se conocen en el marco del trabajo asociativo. Esto tiene una implicación en cuanto a costos, pues reunirse en alguno de los grupos de trabajos tiene un costo monetario que puede oscilar entre tres mil y veinte mil pesos<sup>9</sup>.

De hecho algunos miembros de la asociación manifestaron que según el reglamento la asamblea debe reunirse una vez al año en los tres primeros meses y la junta directiva una vez al mes. Sin embargo, esto no sucede y no responde solamente a los costos y distancias sino también a problemas de comunicación. Los encuentros acontecen de forma informal, esporádica y entre algunos miembros. En estos espacios se comparte información sobre temas de la agricultura orgánica y se toman algunas decisiones para la organización.

Del proceso de creación de Aromacol se destacan tres momentos: uno, que la iniciativa surge de un campesino en particular que después de la capacitación decide implementar las técnicas de agricultura orgánica en su finca con dificultades en el manejo de las proporciones de los abonos y las prácticas que se requieren para conseguir aromáticas en forma orgánica. Dos, después de obtener una cosecha de 200 kilos de albahaca orgánica ese mismo campesino en compañía de su hermano abren mercado para las aromáticas en una plaza de barrio de Bogotá; tres, con apoyo de la Alcaldía municipal se convoca a un grupo de 35 campesinos capacitados en agricultura orgánica para constituir una organización para producir aromáticas orgánicas y comercializarlas en Bogotá. Después de conformado el grupo Aromacol se constituye legalmente ante la Cámara de Comercio y definen unos estatutos<sup>10</sup>.

Actualmente Aromacol está constituida por cuatro grupos de trabajo. La distribución de los miembros contó con capacitación de la empresa privada Endesa<sup>11</sup> en asistencia psicológica y con ese trabajo se establecieron afinidades, según criterios como la

---

<sup>8</sup> Ver Anexo: Mapa de división política del municipio El Colegio. En este mapa se señalan las veredas donde están ubicados los grupos de trabajo de Aromacol.

<sup>9</sup>En el municipio una Carrera en taxi compartido con trayectos establecidos cuesta \$ 1300, un recorrido en bus dependiendo la distancia cuesta entre \$ 1500 y \$ 6000 pesos y una carrera particular en taxi puede ascender hasta \$25.000 dentro del municipio.

<sup>10</sup> Ver Anexo: Creación de Aromacol. Para ver de forma más detallada estos tres momentos.

<sup>11</sup> La distribución en cuatro grupos corresponde a un proyecto productivo que se desarrolla más adelante.

familia, la compatibilidad, la amistad, etc. El número de miembros de la organización oscila entre 10 y 21, pues hay un grupo que no se encuentra activo.

Esta información nos muestra que la organización es pequeña y más aún los grupos de trabajo. Retomando el tema del tamaño del grupo, recordemos que Olson afirmó, que el tamaño de los grupos influye en su funcionamiento, siendo más factible que funcionen los pequeños, pues es más probable que una persona coopere si ve que su acción se le retribuye en la distribución del bien común en la misma proporción, cosa que es menos probable en los grupos grandes. Del funcionamiento de los grupos de Aromacol se puede decir que es probable que un grupo pequeño funcione porque los individuos se motivan porque reciben su retribución, sin embargo, la motivación para este caso tiene directa relación con las reglas o convenios que se establecen para el funcionamiento de un grupo. Si existen tensiones es probable que las personas decidan dejar de cooperar. Aquí es importante resaltar que la membrecía a la organización no implica participación en el bien común pues al tratarse de un proyecto productivo que implica trabajo individual para poder acceder dicho bien (la comercialización y ganancias de la cosecha) se requiere elementos como responsabilidad, trabajo en grupo, tolerancia, etc. Es decir, que el número de miembros de una organización para este caso no parece garantizar o facilitar el trabajo colectivo como dice Olson y tampoco que la distribución de beneficios define la cooperación pues la falta estos elementos mencionados afecta la misma.

En conclusión para el tamaño de la organización en el caso de Aromacol, se puede decir que el bien colectivo existe sólo si la persona se mantiene activa dentro del proyecto. Es decir, que la coacción es no beneficiarse del convenio de la comercialización. La organización por estar dividida en grupos pequeños tiene la ventaja de poder tomar consensos más fácilmente, sin embargo, se presentan inconformidades frente a las decisiones y formas de organización.

El caso de Aromacol frente a las motivaciones nos permitió identificar: individuales y colectivas. Entre las primeras se encuentra: mejorar los ingresos y la calidad de vida y la satisfacción personal de sacar adelante los proyectos y la organización en sí; para las colectivas, se identificó: el reconocimiento a nivel municipal y regional como

especialistas en agricultura orgánica, y generar mejor calidad de vida para los miembros de la organización y sus familias.

Respecto a la estructura formal o jerarquía de Aromacol, está compuesta por un grupo directivo, con cargos de Presidente, vicepresidente, fiscal y tesorero y la asamblea de socios, y para cultivar tiene cuatro grupos de trabajo. Así, para efectos de dirigir la organización existe una asamblea de socios y un órgano directivo y para efectos de funcionamiento de los proyectos y de los cultivos existen cuatro grupos de trabajo<sup>12</sup>.

Esta estructura sencilla hace que sólo exista un líder general para toda la organización y a pesar de que esta persona cuenta con experiencia de liderazgo y reconocimiento en las instituciones locales por su capacidad de trabajo se han generado inconformidades. El presidente de Aromacol ha recibido, entre muchas capacitaciones, una llamada gerencia humanizada asistida y liderazgo, a través del Comité de Cafeteros, la cual le ha servido para formarse como líder y destacarse en esa labor. A finales del año pasado, relata el líder de Aromacol, “fuimos elegidos como los 3 mejores coordinadores líderes del municipio”, junto con otras dos personas, una de las cuales también es miembro de Aromacol. Se puede decir que algunos miembros y grupos respaldan al líder mientras hay otros que se sienten inconformes con dicha gestión. Un testimonio se refiere a esto: “realmente no hay líder, no hay una dirección, un manejo, una coordinación. No hay nada, básicamente. Eso ha sido tenaz”. Una problemática específica es el trato entre los profesionales y otros miembros de la organización. Algunos testimonios evidencian esta problemática: “De por sí nunca se ha dejado manejar porque es ingeniero (...) esa es la gente más difícil para manejar, porque ellos sí no se dejan enseñar, lo que pasa por ejemplo con el ingeniero”. Además de esto, entre las problemáticas que afronta la organización, se encuentra la mencionada falla de comunicación y también un conflicto de poderes.

Finalmente, frente al funcionamiento de Aromacol cabe mencionar que los principios y valores que se han fomentado se refieren principalmente a aquellos que fomentan el trabajo de la organización, como gestionar de recursos, participar y trabajar en

---

<sup>12</sup> Ver Anexo: Estructura formal de Aromacol, para ver de forma gráfica las jerarquías y testimonios de la percepción de la misma por un miembro de la organización.

comunidad; y aquellos que fomentan el funcionamiento interno de Aromacol, como, la unión, el respeto, la colaboración, el compromiso y la solidaridad y la tolerancia.

Hasta ahora se puede decir sobre el funcionamiento de Aromacol, que es una organización en la que se percibe la influencia del municipio para su creación, en elementos como la estructura formal y los grupos de trabajo distanciados; Aromacol encontró en los cultivos orgánicos un campo en el que se puede desenvolver y que le permite hacer nuevos proyectos, con diferentes aliados en la región. Esto es resultado de procesos de formación técnica en productos orgánicos, no sólo la capacitación, sino también la perseverancia que tuvieron para experimentar con nuevas prácticas de cultivo, en las cuales no pueden utilizar químicos; como organización se puede decir que han establecido una forma de trabajo que les permite cumplir con los objetivos del proyecto de tomate orgánico, sin embargo, no escapan a los problemas internos como: inconformidad de algunos miembros con el liderazgo, formas adecuadas de trabajo, sólo para uno de los grupos y fallas en la comunicación de toda la organización.

### 3.3.2 Actores Y Relaciones

Sobre la relación que Aromacol sostiene con el sector privado y público, cabe destacar que mayoritariamente entre los miembros de la organización existe una buena percepción sobre dichas relaciones, sobre todo con el sector privado. Con este último las relaciones son de cooperación, de co-participación (donde participan activamente las organizaciones campesinas y los actores externos a la misma) de proyectos y apoyo financiero, lo que se evidencia en la siguiente cita:

“Bien, bien con todas. La relación es buena porque hay colaboración: hacen presencia, dan recursos, compra de productos, dan asistencia técnica, están pendientes”; “La relación con la UMATA y el Comité sirve como colaboración, de pronto ahora no tanto con la UMATA, pero sí con Endesa, con el Comité, con las Ong que nos colaboran. Endesa nos colabora con recursos, compra de los productos, asistencia técnica que la da la Ong y estar pendiente de los productos. A parte con Endesa se hizo el proyecto de Cafés especiales. Que ese salió de Aromacol también, ya nos conocían como trabajamos en AROMACOL, fueron 500 plantas para embolsar y enchapolar, fue un proyecto de 160 millones que aportó Endesa y el comité 600 millones. Fue un proyecto de casi 800 millones de pesos. Proyectado a 3 años” (Entrevista a miembros de AROMACOL).

Sin embargo, algunos testimonios también indican que no hay mucha relación con las entidades públicas: “Con Alcaldía y UMATA, es diferente, no prácticamente cero, ahí no hay nada” Sin embargo, cabe recordar que la fundación de Aromacol fue una respuesta a una iniciativa de estas entidades, pues fue la UMATA quien convocó a los campesinos para organizarse y formular proyectos productivos y también que Aromacol ha tenido cierta relación con la UMATA a lo largo de su trayectoria. Por su parte, la Alcaldía municipal tiene un buen concepto de AROMACOL, pues, como sostiene un funcionario ha sido de las pocas organizaciones que se ha mantenido a pesar de las dificultades,

“El caso de Endesa y Aromacol, es un ejemplo, han tenido dificultades pero es una buena alternativa y proyección, les aseguran la comercialización. Es un producto orgánico y no afecta al medio ambiente” (Entrevista a funcionario de la Umata de El Colegio).

A lo largo de la trayectoria organizativa Aromacol ha sostenido relaciones cercanas con Endesa y Emgesa<sup>13</sup>, Granjas Verdes<sup>14</sup>, el Comité de Cafeteros de Cundinamarca<sup>15</sup>, el Sena y la Alcaldía municipal. Las relaciones se han enfocado hacia las capacitaciones y los procesos productivos. Esto refleja por un lado que las dificultades y los retos de la agricultura orgánica se centran en el dominio de la técnica y en abrir y consolidar mercados para este tipo de productos especializados. El aprendizaje técnico, que esta organización ha acumulado, ha podido concretar proyectos y alianzas, como también ha conseguido reconocimiento en el municipio y el sector como una organización que sabe gestionar proyectos y experta en el tema de la agricultura orgánica.

“(…) reconocimiento ante el municipio y el Departamento, ya casi nos conocen. Cada proyecto que sale... por ejemplo el proyecto de tomate, va ser para San Antonio, para el Guabio [municipios vecinos], todo lo que es zona de influencia de Emgesa” (Entrevista a miembro de Aromacol, 2009)

Las entidades que más han colaborado frente al tema de las capacitaciones son el Sena, en temas agrícolas, Endesa en temas agrícolas también y en asistencia psicológica, el Comité ha capacitado a algunos miembros de Aromacol (en el marco de otros proyectos) en Internet y

---

<sup>13</sup> Empresa multinacional generadora y comercializadora de energía que tiene una planta en el municipio El Colegio. Endesa es la fundación de la misma empresa que se encarga de gerenciar las responsabilidades sociales de la misma.

<sup>14</sup> Cooperativa de producción y comercialización de productos ecológicos. Endesa contrató a esta cooperativa para que le prestara servicios puntuales a Aromacol.

<sup>15</sup> Ver Anexo: importancia del café y del comité de cafeteros en el municipio El Colegio

liderazgo. Esta situación refuerza lo dicho en la caracterización organizativa del municipio. La formación es uno de los aspectos que las instituciones locales del municipio ofrecen y que favorecen los procesos asociativos de los campesinos. En general la mayoría de personas que están vinculadas a las organizaciones se han capacitado en temas agrícolas y otros que aportan en alguna medida al desarrollo de las organizaciones.

Respecto a lo productivo, está la relación actual con Granjas Verdes y con Comushoa. Con la primera tuvieron relación cuando fueron contratados por Endesa para la construcción de los invernaderos y para comercializar la producción de tomate orgánico<sup>16</sup>. La experiencia con Granjas Verdes tuvo dificultades muy grandes por el incumplimiento y mal trabajo de los invernaderos que entregaron. Esto le generó a Aromacol pérdida de trabajo, una parte de la cosecha, dinero, y personas vinculadas al proyecto, pues fue con este inconveniente que desertaron. Sin embargo, esta experiencia hoy día puede ser considerada como un aprendizaje, sobre todo en el campo de la negociación, pues les dejó criterios específicos para negociar condiciones y exigir resultados.

Esta experiencia con granjas verdes permite referirnos al tema de la confianza. Pues aunque en las relaciones internas no se presentan casos problemáticos de confianza en el caso de Granjas Verdes si era evidente la desconfianza. Esto como lo propone el argumento de Kahan si hace ineficiente un proceso, pues aunque los miembros de la organización si compartían el planteamiento del proyecto la desconfianza hacía que consideraran retirarse del proyecto. Sin embargo, continuaron y lo siguen haciendo hasta hoy pero con reglas diferentes, que los benefician más.

La trayectoria de Aromacol muestra que los convenios suelen realizarse con más de una entidad. Por ejemplo, en la fundación de ésta organización intervino la Alcaldía municipal y El Sena y posteriormente, Endesa y Granjas verdes. Para un proyecto pensado en el corto plazo tienen la propuesta de trabajar junto con la Alcaldía municipal, Agritech<sup>17</sup> y Aromacol. En esta nueva alianza el dominio en el tema de la

---

<sup>16</sup> Comercializadora y centro de acopio en Soacha para Aromacol.

<sup>17</sup> Productora, comercializadora y exportadora de aromáticas orgánicas, desde el 2006 tiene una planta inteligente de producción.

agricultura orgánica es un aspecto que le da valor a lo campesino y permite posicionarlos de mejor forma en una negociación:

“Seguimos con los grupos de trabajo y ya lo que firmamos es contrato y además les damos asesoría en agricultura orgánica, porque ellos no tienen tecnología orgánica, es que AROMACOL es el pionero casi y a nivel nacional, por eso es el interés de asociarse con nosotros, independiente de los invernaderos que ya están, es lo que nosotros sabemos de agricultura orgánica” (Entrevista a presidente de Aromacol, 2009).

Este fragmento permite considerar la idea de que el trabajo asociativo genera empoderamiento de espacios en el mercado, pues a través del trabajo de la organización los campesinos han conseguido reconocimiento como un grupo que tiene el valor de dominar una forma especializada de agricultura, que es valorada en el mercado con sobre precio en los productos y también como un grupo que se sabe organizarse para desarrollar exitosamente una iniciativa productiva. Esto es relevante porque se crea una idea de campesinado distinto, que se acerca más al campesino que necesitan las instituciones locales y regionales para desarrollar el campo.

Dichos dominios pone en una situación ventajosa a Aromacol frente a otros campesinos, pues es un conocimiento que requiere la experiencia que ellos ya han acumulado: un proceso relativamente largo de formación técnica, organizativa y experimentación en los cultivos. Por tanto, se puede afirmar, que este conocimiento le ha permitido a la organización relacionarse con actores como financiadores y comercializadores, interesados en trabajar con la organización.

### 3.3.3 Proyectos y retos

La trayectoria de Aromacol cuenta con la ejecución de tres proyectos. Uno, la experiencia inicial de aromáticas orgánicas que se comercializaron en Bogotá; dos, la alianza con el capacitador en agricultura orgánica para exportar; y tres, la producción de tomate orgánico con apoyo de la Fundación Endesa.

De la primera experiencia cabe resaltar que nació y se desarrolló como una iniciativa y no como un proyecto. Es decir, los planteamientos iniciales eran ambiguos y no existían parámetros específicos para producir las aromáticas orgánicas.



“No conocíamos bien ni siquiera el ciclo de la planta (...) no había comercialización, ni nada” (Entrevista a miembro de AROMACOL, 2009). Lo único que existía era la idea de hacer un proyecto con productos orgánicos. Un miembro de la organización recuerda de quien tenía la iniciativa que “él quería un proyecto, no sabía exactamente de qué, pero quería un proyecto”.

Otro aspecto interesante es que hasta el momento no se había hablado de agricultura orgánica, esto resultaba ser un tema nuevo, una innovación. Un miembro de la organización dice, refiriéndose a este tipo de agricultura “Acá en mesitas no había esa actividad (...) nosotros fuimos los pioneros (...) éramos 18 los que quedamos y comenzamos a hacer los experimentos en tres fincas, y friegue con esa vaina, experimentábamos con abonos, se nos quemaban y bueno salieron los primeros 200 kilos, fuimos a una plaza de aromáticas y después a corabastos” (Entrevista a miembro de Aromacol, 2009).

La idea se consolida, ya de forma asociativa, por dos razones principales: una, había un grupo de campesinos dispuestos a trabajar y con conocimientos básicos sobre agricultura orgánica; y dos, se contó con el apoyo de la Alcaldía, que ayudó con las semillas de las aromáticas y la Fundación Endesa apoyó el proyecto, que gestionó AROMACOL. La Alcaldía vinculó más campesinos interesados en el tema y así se conformaron grupos más grandes. Finalmente, la iniciativa se frustra porque se presentó una situación de sobre producción, es decir, ese grupo de campesinos, alrededor de 35, estaban produciendo más de lo que podían vender en Bogotá: “la Alcaldía se desbocó, a todo el mundo le daba semillas de tomillo, sin ningún control. Entonces la gente llegaba (...) tengo 200 kilos de tomillo, de albahaca, limonaria. La Alcaldía repartió por arrobas de limonaria a la gente. (...) La Alcaldía lo despelotó (...) Y con unas calidades impresionantes, porque el campesino no quiere producir calidad y no tiene las condiciones para producir calidad. Y así comenzó...” (Entrevista a miembro de AROMACOL, 2009).

La segunda experiencia fue la de la exportación. Surge porque se retoman relaciones con el capacitador, que le enseñó al grupo de campesinos agricultura orgánica y de esa relación surge la iniciativa de retomar la producción de aromáticas, esta vez para exportar. El capacitador tenía la empresa de exportación. El proyecto se planteó pensando en reunir la producción de tres municipios diferentes. Se reunió la cantidad requerida juntando la producción del municipio de Tena y San Antonio, al momento

de revisar la carga de menta para control de plagas en Bogotá, encontraron un gusano en las aromáticas, por lo que fue quemada toda la producción. Esa iniciativa queda ahí y hasta el momento no se ha vuelto a retomar la producción, pero está pensado desarrollar un proyecto junto con Agritech.

De esta experiencia es de resaltar, que el proyecto fue desarrollado con la intervención de varias organizaciones: Aromacol, Endesa, la Alcaldía municipal y una empresa privada de exportación; durante algún periodo corto, el proyecto funcionó, pues lograron producir de forma orgánica, vender lo que producían y abrieron un mercado que no existía en el municipio, también conocieron de forma cerca el procedimiento necesario para exportar y por otra parte, los campesinos aprendieron a identificar las fallas ó causas del fracaso: la falta de canales de comercialización y la gestión, equivocada, de la Alcaldía. La experiencia a pesar de las fallas fue positiva porque aún existe la motivación de producir nuevamente aromáticas orgánicas, pero bajo condiciones diferentes: “está el proyecto de retomar la producción de aromáticas, pero esta vez con nuevos aliados: Aromacol, la Umata y Agritech”. Esto confirma que estas experiencias negativas o fracasos, pueden presentar un aprendizaje.

La tercera experiencia es el único proyecto vigente, del cual ha surgido una experiencia muy importante en términos organizativos, pues se han definido nuevas metodologías de trabajo, es el proyecto de tomate orgánico bajo invernadero en asocio con la Fundación Endesa. Aromacol se vincula al proyecto de tomates por invitación de una funcionaria de la Fundación Endesa, quien había contactado a la UMATA, donde recomendaron a Aromacol por ser una organización que trabaja con agricultura orgánica. El proyecto se pensó para trabajar con alguna organización campesina con agricultura orgánica. La fundación aportaba la infraestructura y los campesinos la mano de obra: “fueron 60 millones que Endesa nos dio, el costo que nosotros asumíamos eran 35 millones en mano de obra y plántulas; el plástico lo dio el municipio y no Endesa” (Entrevista a presidente de Aromacol, 2008)

El trato consistió en que los miembros de AROMACOL arreglaban el terreno, lo adoptaban para el cultivo y cultivaban de forma orgánica el tomate. Entre Endesa y Granjas Verdes, por su parte, se comprometieron a entregarle los invernaderos a la organización y a brindar la capacitación teórico- práctica y la cosecha era para ellos y

no para los miembros de AROMACOL, así que la ganancia para éstos era la capacitación. Esto generó inconformidad entre los miembros e inconformidad con Granjas Verdes:

“Nosotros recibimos un monte completo, no se podía ni entrar, era monte, la primera reunión la hicimos en la carretera, no había espacio porque todo era monte, y allá calienta más, y como decían ellos, trabajando para otros,... Así se retiraron muchos”; “en la granja nosotros echamos pica y pala (...) y la gente comenzó a decir que yo había firmado un contrato de explotación y no de capacitación” (Entrevista a miembro de AROMACOL, 2009)

Para reforzar la idea del empoderamiento, que ya se ha mencionado, es de resaltar que dentro del convenio con la empresa Emgesa se le ha dado más dominio y autonomía al trabajo campesino, que no se restringe al cultivo, sino que requiere de un esfuerzo organizativo más exigente, que garantice la producción y comercialización del tomate. Como ya se vio en la dimensión de funcionamiento de Aromacol aunque se les presentan dificultades en el manejo de la organización, ésta ha garantizado el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Finalmente del funcionamiento de este proyecto se puede mencionar que la comercialización ha sido asegurada, primero con Granjas Verdes, con quienes sostuvieron una relación de conflicto permanente (por el problema mencionado de los invernaderos principalmente) y posteriormente con Comushoa, con quienes hasta hoy están comercializando en Soacha con un sobreprecio fijo durante un año y sin mayores dificultades. Las ganancias se manejan de forma independiente por grupo de trabajo.

Las dificultades en cuanto a la organización son de naturaleza distinta en cada grupo. El presidente de Aromacol relata sobre el funcionamiento de los grupos que

“hubo conflicto para conformar los grupos, porque cada quien trabajaba en su finca, para conseguir personas compatibles es un complice, acá no hay problema porque somos familia y nos hemos sabido manejar, arriba hay cuatro y no hubo problema de cómo se unían, tienen sus roces internos pero se manejan, el de Pradilla funciona perfecto, con el del triunfo si hubo problema, hay un odontólogo, que no se unta, un ingeniero que sólo manda, entonces sólo trabajaban dos. Eso sí fue un problema, de no trabajo, ahí quedo mal manejado el grupo. Ese grupo no está produciendo, ahora viene la doctora Adriana a hacerles psicología”

De esta experiencia cabe resaltar varios aspectos. Uno, es la superación de obstáculos y dificultades. Se presentan dos tipos de dificultades, una con actores externos y otra dentro de la organización. Para superar el primer tipo de dificultades en esta

experiencia la estrategia que usaron fue hacer presión con las directivas y los funcionarios de las otras organizaciones, en este caso, la Fundación Endesa. Esto puede ser, por una parte, porque entienden la lógica de los proyectos y la participación de las entidades que financian los proyectos, saben que al extraer recursos de la región están obligados a dar regalías y la forma es, entre otras cosas, financiando proyectos de organizaciones de la región. Entonces ven como obligación y responsabilidad que cumplan con la parte de su trato. “Son los dineros que obligatoriamente tienen que invertir en la región (...) ellos tiene que seguir con sus proyectos con ó sin el municipio, ellos tienen que cumplir con el proyecto” Por otra parte, los conflictos internos resultan más difíciles de solucionar. Las fallas en términos generales son la distribución y el funcionamiento de la producción en algunos invernaderos. Hay un invernadero que se sabe no funciona y hasta el momento no han encontrado una solución, otra situación que se presenta es la inconformidad con el liderazgo. Mientras hay personas que tienen un muy buen concepto de la organización, hay otras partes que perciben negativamente la gestión del líder y en sí de la organización: “como asociación creo que (...) todos están trabajando en el sistema orgánico. De pronto reunirse más seguido, que por tiempo y todo no. La comunicación es buena (...)” Otro miembro considera que la organización está “Terrible. Porque realmente no hay líder, no hay una dirección, un manejo, una coordinación. No hay nada, básicamente. Eso ha sido tenaz”. Una causa de los problemas internos es la relación con las personas con formación universitaria, que por lo general no trabajan de la misma forma la tierra, prefieren dirigir ó no se adaptan a una forma de trabajo distinta y también puede ser que la comunicación no es tan buena como piensan las directivas, esto da cuenta que los mecanismos de comunicación interna no son satisfactorios.

Como fortalezas se puede pensar que se definieron grupos de trabajo, se establecieron criterios de negociación tanto internos como con los actores externos, se adquirió práctica y perfeccionamiento de los conocimientos sobre los procedimientos en el cultivo de orgánico, sobre insumos, y experimentaron con otros productos como la arveja y la habichuela y están comercializando el tomate orgánico. Referente a la comercialización para productos orgánicos la fundación Endesa ha cumplido un papel fundamental porque a través de los convenios les ha facilitado una comercialización

asegurada que ha funcionado y por ahora, no le exige a la organización abrir un mercado para este tipo de productos que por lo general se ubican en Bogotá.

Como fortaleza también se pueden mencionar algunos aprendizajes puntuales que resultan relevantes para la consolidación de la organización. Aromacol ha construido un conocimiento en el campo de la agricultura orgánica, ya son reconocidos en la región por esto y tienen la capacidad de experimentar e innovar para mejorar día a día sus cultivos.

Este aprendizaje se puede leer en términos de capacidad de gestión de recursos. Han construido una experiencia satisfactoria en cuanto a este tema, saben identificar los actores, construir propuestas y han entablado buenas relaciones con los actores importantes y directamente con las personas que toman las decisiones. La cercanía es un aspecto muy evidente en las relaciones que se han establecido entre los diferentes actores del municipio

Por otro lado, los aprendizajes del tema organizacional van encaminados al intercambio de ideas y experiencias; a entablar relaciones de trabajo; a plantear y desarrollar proyectos: “Uno tiene que estar en la jugada del proyecto, estar empapado para que funcione bien” “Hubo que cambiar, personalizarse del proyecto. Nosotros mismos ir a negociar”; a ser exigentes entre los miembros de la organización, en cuanto a la calidad de los productos que se presentan y en cuanto a la gestión de los líderes. Y a conocer el contexto de las organizaciones, lo que otro miembro de la organización denomina el *sistema de agrupación*: “digo que es un conocimiento, conoce uno la gente, el entorno, se tiene la experiencia de una explotación, de un mercadeo con toda su infinidad de problemas, pues hombre, de eso se aprende. Del hecho de tratar con algunas personas pues uno aprende algo”

La experiencia de Aromacol evidencia que los procesos de aprendizaje, las practicas y las relaciones, son elementos que han permitido que se lleven a cabo los proyectos que han realizado ó están por realizarse, esto gracias a: los conocimientos de la agricultura orgánica, y su aplicación constante en los cultivos, así como los aliados con quienes trabajan. El aprendizaje de la organización misma, es decir, frente a la estructura y reglas más adecuadas para el trabajo de la organización. Se puede decir

que Aromacol está en un proceso de encontrar y sostener formas de trabajo, convenidas por todos los miembros, que no generen inconformidades.

Finalmente, para la organización, la proyección y las expectativas giran en torno a, tener continuidad con los proyectos, sacar adelante los invernaderos y retomar la producción de aromáticas orgánicas. Algunos miembros manifestaron que la organización tiene mucho potencial en el campo que se desarrolla, sin embargo, no tienen expectativas claras porque no ven solución a los problemas internos que existen. Algunos de los retos para Aromacol es lograr plantar en las fincas, reducir los costos y continuar experimentando. Sobre los aspectos propios de la organización, un reto es reconocer y resolver los problemas internos de la organización. Para los miembros de Aromacol las expectativas son mejorar económicamente, seguir capacitándose, seguir trabajando en grupo y aprendiendo de esta experiencia.

## LA ANUC MUNICIPAL

### 3.4.1 Historia y funcionamiento

#### La Anuc En El Municipio El Colegio

La historia de la Anuc de este municipio actualmente se encuentra distanciada de, la dinámica nacional de la ANUC<sup>18</sup>. Como se verá en adelante, las dinámicas locales, de la misma organización pueden resultar muy diferentes. A continuación se expone y analiza la organización a nivel municipal, de la misma forma que se expuso Aromacol: Historia y funcionamiento; actores y relaciones; y finalmente, proyectos y retos.

La Anuc en el municipio, nace el primero de septiembre de 1971 bajo la resolución 0327. La Anuc Municipal se rige por esa personería jurídica. Luego, por reforma de estatutos se transforma en Aduc, Asociación Departamental de usuarios Campesinos y ahora, por iniciativa de la departamental, debería cambiar la sigla para Asociación Municipal de Usuarios Campesinos (Amuc). Sin embargo, esto no se ha realizado porque requiere de la aprobación de los 400 miembros del municipio de la asociación.

---

<sup>18</sup> Ver Anexo: La ANUC Nacional, donde se hace un recuento de la historia de la organización, de su contexto político y de la importancia que representa para la organización campesina nacional.

Los campesinos la siguen identificando como Anuc y así se hará en adelante, en el presente trabajo.

Después del año de creación, la Asociación funcionó seis años, es decir, hasta 1977, y solamente en 1997 resurge. La actual presidenta de la Asociación relata que “nosotros la levantamos del piso, duro 20 años muerta” La Anuc municipal, tiene una historia de más de 30 años. Pero va y viene, va y viene. A comenzado con fuerza hace 6 años”. (Entrevista a presidenta de la Anuc municipal, 2008)

La Anuc municipal, pertenece a la departamental pero es autónoma, básicamente se encarga de desarrollar proyectos productivos de gran alcance, cuenta con aliados como la Alcaldía del municipio El Colegio, la UMATA, la Alcaldía de Bogotá, la Unión Europea, Bienestar Familiar, ICA, OXFAM, NUTRIREDES, entre otros.

A la ANUC puede pertenecer cualquier campesino del municipio ó cualquier organización campesina del municipio, estas últimas pueden participar, de forma colectiva, y beneficiarse de los programas, a través del comité de comercialización de la organización. La información sobre el número de campesinos vinculados oscila entre 80 y 270 carnetizados; por familias, los campesinos hablan de 60 aproximadamente y de estos dicen que campesinos activos hay aproximadamente 50 en todo el municipio. “La razón de la baja participación es la falta de seriedad de los proyectos” (miembro de Anuc municipal)

Las jerarquías dentro de la organización son muy sencillas, de base se encuentran los campesinos afiliados, que conforman la asamblea general, tienen voz y voto en las reuniones, y en el día a día de la organización sus responsabilidades son propiamente para el funcionamiento de los proyectos. El actual líder comenta que “La responsabilidad del campesino es presentar un buen producto, también tienen sus capacitaciones, seleccionar la fruta y capacitarse con la UMATA y la ADUC”. Por otra parte, se encuentran los directivos, conformados formalmente como junta (presidente, vice presidente, secretario, tesorero, fiscales.), quienes lideran los proyectos y la organización en sí. Durante el trabajo de campo realizado en el municipio se observó la transición de dos liderazgos, el primero, era un grupo de tres personas, con una mujer a la cabeza y ahora, aunque siguen ellos formalmente, se encarga una sola persona de liderar la organización. “Toda la responsabilidad la

tengo yo, la de ellos básicamente, hasta ahora no se ha conseguido, es sacar productos de calidad, bien presentados. Es difícil cambiar la mentalidad de la gente. Ellos tocan y le entregan a uno como venga y la responsabilidad del manejo y la plata es mía” (Entrevista a presidenta de la Anuc municipal, 2008)

Para la Anuc municipal el tema de liderazgo y la falta de organización interna ha sido una dificultad constante, que impide: tener una jerarquía adecuada, que permita asignar y distribuir responsabilidades. La estructura de la organización es precaria, para el número de afiliados y la dimensión de los proyectos. Es decir, que la estructura resulta ineficiente porque son muy pocas personas dedicadas a su funcionamiento, quienes también deben realizar otras actividades productivas, pues los programas sólo les brindan una ayuda para los gastos de funcionamiento. “El deterioro del programa fue básicamente del coordinador y de la presidenta que no tenían funciones definidas, no se pusieron de acuerdo y el uno le echaba la culpa al uno y el otro al otro. Se afectó la credibilidad” (Entrevista a miembro de la Anuc municipal, 2009).

Actualmente, existe un malestar general con el liderazgo, lo cual ha afectado considerablemente la participación en los proyectos y la credibilidad de los mismos y la organización, frente a esto, un miembro de la organización comenta “Un factor que afectó para que dejara de funcionar fue el mal manejo y la falta de participación del Campesinado. (...) Se presentaba un problema con los coordinadores, los organizadores, que ellos no cumplían a los campesinos, (...) sino a los 15, 20 días, un mes. No estaba eso bien coordinado (...) mucha gente se retiró, porque hay mucha gente que todavía se les debe”.

Por otra parte, la comunicación de la organización no es buena, esto porque son muchos miembros, distribuidos en todas las veredas del municipio, por lo que deben desplazarse y el costo de transporte desde algunas veredas es costoso: “La comunicación entre los productores para convocar una reunión es muy tenaz a la gente le cuesta mucha plata movilizarse. Mucha gente vive del jornal, a parte que tienen su finca, para ellos es difícil, la mínima ida a Mesitas les cuesta 10.000. No hay recursos para eso”; “ el transporte es caro, no llegan a las reuniones, todo es obstáculo” (Entrevistas a miembros de la Anuc municipal, 2009)

En cuanto a los valores y habilidades que se intentan fomentar son la participación, el respeto y la gestión de recursos. Otros testimonios dan cuenta de que no es claro cuáles son los valores que se fomentan: “Hasta el momento no ha habido, hay es

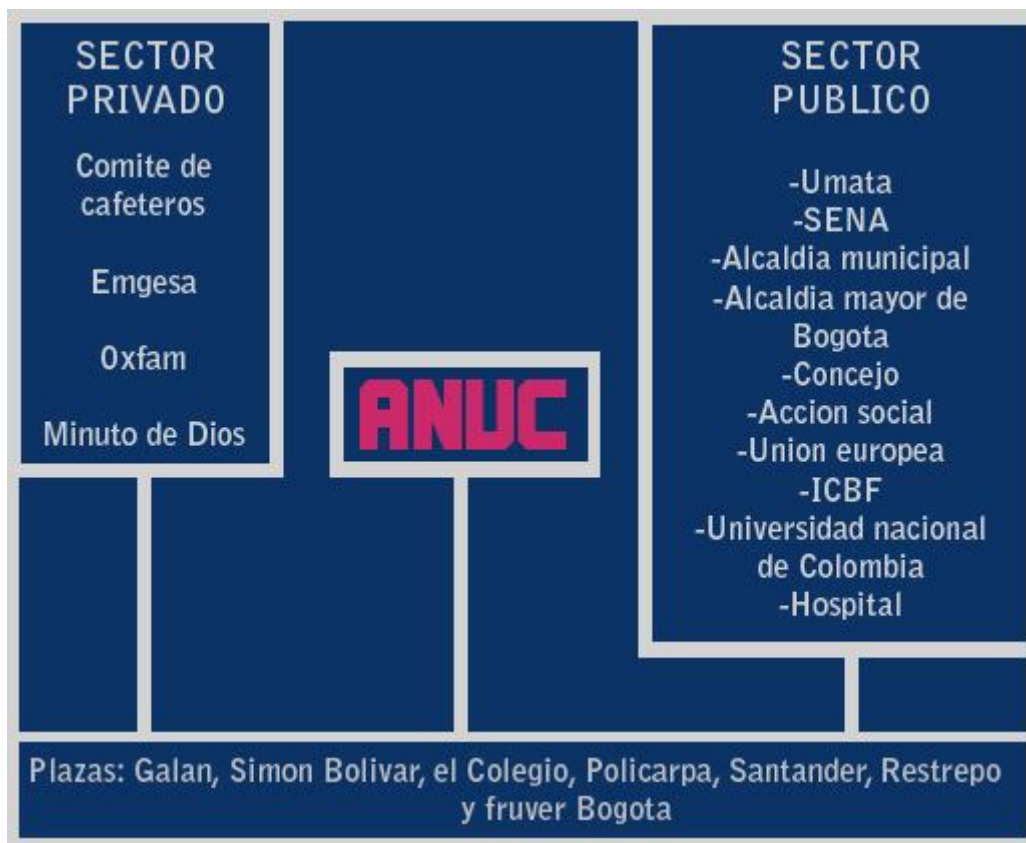


desorganización, no habido cómo entregar la carga bien, tener un sentido de pertenencia”.

Para terminar se puede decir que la estructura de la Anuc municipal resulta ser más complicada que la de Aromacol al ser una organización “sin fronteras definidas” pues cualquier campesino del municipio puede pertenecer. Se puede decir que hay más diversidad de intereses de los miembros, así como distintos grados de trabajo. Esto hace que tengan mayor dificultad en cuanto liderazgo, organización, comunicación, participación de todos los miembros y acuerdo de objetivos, formas de trabajo y valores. Sin embargo, bajo esta estructura los beneficios colectivos por pertenecer a la organización sólo aplican si los miembros se encuentran activos. La coacción de igual forma es el no beneficio de los convenios de comercialización.

#### 3.4.2 Actores Y Relaciones

A continuación se expone un cuadro que presenta los actores que resultan relevantes para la ANUC, diferenciados según el sector al que pertenezcan: privado ó público. A la derecha se ubican los espacios, plazas de mercado en su mayoría, en los cuales la ANUC ha hecho presencia.



El gráfico muestra que la ANUC establece relación con el sector privado y con el público, siendo más fuerte con este último. Con el sector privado se mencionan cuatro organizaciones de las cuales dos resultan ser actores representativos para la ANUC: el comité de cafeteros, representa un referente para las capacitaciones y OXFAM por ser la entidad intermediaria que coordina la participación de organizaciones campesinas en los programas del Plan de Abastecimiento de Alimentos de Bogotá y también el programa Mercados Campesinos, en los cuales la Anuc municipal participa constantemente. Las relaciones con el sector público son significativas para la ANUC, puesto que a partir de éstas se han construido alianzas importantes que desbordan lo municipal, para apropiarse de espacios regionales y en cierto modo, internacionales. Las relaciones con la región son en primera medida con la Alcaldía municipal y con la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Con la municipal las relaciones son de cooperación y de conflicto, pues ésta brinda respaldo a la organización y apoyo para el funcionamiento de los proyectos, como por ejemplo, la disponibilidad del termoking para el traslado de los alimentos hasta Bogotá, donde los comercializan. Con la Alcaldía Mayor las relaciones igualmente son

de cooperación, se han construido espacios en los cuales la ANUC como organización campesina se vincula al mercado de abastecimiento de alimentos de Bogotá. En el siguiente apartado se profundiza sobre esta relación, por ahora se puede recalcar que la percepción de las relaciones públicas por parte de la organización son buenas. Además, es de resaltar que los campesinos reconocen la necesidad de encontrar como aliados a las organizaciones públicas, con quienes pueden satisfacer necesidades que están fuera del alcance de las organizaciones:

“no es tan fácil, porque necesita apoyo de las entidades, que nos ayuden a impulsar, a buscarles el comercio a los productos. Porque a veces al campesino no le creen, como que no le dan ese espacio, esa importancia, ese espacio que se merece el campesino para impulsar su producto. Necesita organizaciones donde los apoyen donde les busquen el comercio y les den el espacio para impulsar los productos”; “La Alcaldía nos ha apoyado es porque nosotros lo hemos exigido. El termoking fue resultado de acá de la vereda”. (Entrevista a miembro de ANUC, 2009)

La relación con la UE a través de Oxfam al igual que las anteriores es de cooperación. Es un aliado importante que brinda apoyo específicamente en el tema de la comercialización. La percepción de los campesinos miembros de la Anuc municipal NUC sobre la relación con la UE no es del todo positiva, pues consideran que los recursos destinados a la comercialización no apoyan directamente al campesinado y se van en su mayoría en los costos de gestión de los proyectos.

En todas las relaciones anteriores la comercialización es un tema reiterativo y central para la Anuc municipal. Esto por un lado, evidencia el fin u objetivos de la organización, y por otro lado, se ve materializado en lo que en el gráfico anterior denominan espacios Entendiéndolos como los lugares donde la organización tiene espacio para efectuar el comercio de alimentos que producen los miembros de la ANUC que participan en los proyectos. Estos espacios en su mayoría son plazas de mercado, a excepción de los Fruver, lo cual es interesante, pues quiere decir que se ha logrado tener una relación directa entre tenderos de Bogotá y campesinos. De las seis plazas mencionadas en el cinco están ubicadas en diferentes sectores de Bogotá, y la otra es la del municipio. Esto muestra que efectivamente la comercialización está enfocada en un espacio regional y no local (dentro del municipio) y que se han consolidado los contactos para comercializar en un espacio externo.

Además de la comercialización, una relación importante es la capacitación. Son varios los actores vinculados: Comité, Oxfam, Sena, UMATA, ADUC y Universidad Nacional. Las capacitaciones están enfocadas a la manipulación y el mejoramiento de los cultivos, lo que permite cualificar la comercialización, al potencializar la calidad de los alimentos recolectados y asignarles un valor diferenciado, de primera, segunda y tercera. “Es más un concepto de calidad” comenta un miembro de la organización.

Uno de los retos de la organización es que todos los miembros se apropien de los conceptos de calidad y buenas prácticas alimentarias, en los que se han capacitado y se requieren para su participación en la comercialización regional. Pues frecuentemente sucede que entregan sus cosechas para que se comercialicen a través del proyecto pero no cumplen con los estándares de calidad que se han propuesto en las capacitaciones y en los proyectos de comercialización regional.

### 3.4.3 Proyectos y retos

Los proyectos más relevantes actualmente para la ANUC son la vinculación al Plan de Abastecimiento Bogotá y al proyecto Mercados Campesinos, los cuales son gestionados por la Alcaldía Mayor y tienen como propósito garantizar el derecho a la alimentación, nutrición, así como disponibilidad, acceso, consumo y aprovechamiento de los alimentos. La alcaldía de la ciudad a través de estos proyectos realiza el protagonismo en temas de seguridad alimentaria y derecho a la alimentación<sup>19</sup>. El Plan de Abastecimiento y Mercados Campesinos pretenden solucionar el latente problema de comercialización sin intermediarios a los tenderos de Bogotá, principalmente. Otro objetivo del Plan es que los campesinos reciban un precio justo y que se les venda a precio justo, igualmente a los tenderos de Bogotá. En otras palabras, evitar la intermediación, por el alto sobre costo que éstos ponen a los productos.

La historia de la vinculación de la ANUC de El Colegio al Plan de Abastecimiento es interesante y da cuenta de una buena capacidad de gestión y buenas alianzas, pues el proyecto vincula actores municipales, regionales e internacionales.

---

<sup>19</sup> [www.alimentabogota.gov.co](http://www.alimentabogota.gov.co)

La conformación o el resurgir de la ANUC, al igual que Aromacol, nace de una iniciativa pública del municipio: “Resulta que nos unimos hace cuatro años. Cuando empezó lo de mercados Campesinos pero sin estar conformado en lo del Plan de Abastecimiento, nos habían dicho que tocaba formar agrupación, promovido por la UMATA. De ahí salieron 18 grupos, pero solo está ahora AROMACOL y CITRICOL, Ahora están otros, pero esos son nuevos”. (Entrevista a miembro de ANUC, 2009)

Para el Plan de Abastecimiento la alianza inicia cuando el Concejo de Bogotá estaba trabajando sobre el Plan y tenía como propuesta negociar con las grandes plataformas de alimentos como Carrefour, Éxito, entre otras, para que fueran éstas las que abastecieran de alimentos a Bogotá. Ante esta situación once organizaciones campesinas, dentro de las cuales se encontraba la ANUC del municipio El Colegio y la ADUC Cundinamarca, se pronunciaron a través de una muestra de alimentos en la plaza del Concejo de Bogotá, con el fin de mostrar la capacidad que tienen los campesinos para ofertar gran cantidad de productos agrícolas, en cuanto a cantidad y variedad. A través de este hecho consiguieron que los concejales consideraran la posibilidad de negociar con campesinos para que estos sean proveedores de alimentos para Bogotá. Al final de las negociaciones consiguieron establecer alianzas comerciales y un cupo en la junta directiva del proyecto.

Las 11 organizaciones que participaron en las negociaciones son las que lideran los procedimientos para la venta a nivel local. Así, en el municipio El Colegio, a través de la ANUC y los campesinos logran comercializar sus productos para este proyecto. Para participar los campesinos u asociaciones no tienen que ser necesariamente afiliados de la Asociación, pero sí tienen que pertenecer al comité de comercialización del Municipio. Un miembro de la ANUC comenta que “hay beneficios, se benefician las familias en su trabajo, se va comprar más barato el producto, se economiza transporte”.

Este proyecto contó con la ayuda de la Alcaldía municipal quien provee a la asociación con el préstamo de un termoking para el transporte de los productos hasta Bogotá. Los beneficiarios deben encargarse de los costos de gasolina, peajes y pago del conductor.

La oferta de los alimentos funcionó, en un comienzo, a través de un portal de Internet, en donde se realizaba la oferta y compra de los productos. El acceso al portal lo manejaba la presidenta de entonces y así se transportan alimentos cada tercer día aproximadamente. Actualmente ya no se maneja el portal, solamente se lleva la mercancía a Bogotá y allí con los contactos que se tienen se comercializa, cada 15 días aproximadamente se llevan alimentos para Bogotá. “no tienen un punto asegurado que les van a vender todo y le compran todo al campesino”. Aunque ahora es menor el volumen y la frecuencia de los alimentos comercializados, hay que tener en cuenta que el proyecto está atravesando una crisis y los líderes tienen el reto de recuperar la confianza de los afiliados, quienes perdieron la confianza en el programa por malentendidos, incumplimientos y malos manejos de parte de los gestores.

Las dificultades generan a su vez, uno de los mayores retos organizativos. Esto genera diferentes opiniones entre los campesinos, pues muchos consideran que es un buen canal de comercialización, comparten los planteamientos del proyecto y les gustaría participar, pero muchos se abstienen porque no existe la confianza suficiente en los procedimientos y en las personas que lideran los procesos.

Otro programa con la Alcaldía de Bogotá es mercados campesinos, el cual tiene fines muy similares, como mejorar la comercialización y que los tenderos y usuarios bogotanos paguen un precio justo. El mecanismo es distinto. En este proyecto la Alcaldía Mayor organiza espacios en las plazas de mercado especialmente, en días específicos, y allí los campesinos pueden ir y vender directamente al consumidor capitalino. Una de las ventajas de este programa es que el campesino recibe un pago inmediato, mientras con el Plan de Abastecimiento, deben esperar alrededor de dos semanas. Esto generó conflictos y desató una crisis interna pues los dirigentes les pagaban a las dos semanas o al mes a los campesinos.

“En mercados campesinos vamos y negociamos y en lo de Abastecimiento nos reciben el mercado. Para el campesino es mejor Mercados porque es directo, en el otro siempre hay un intermediario, que es el que almacena y clasifica. (...)Yo les decía que no me parecía bien eso, porque ellos nos hacen el gol y ganan lo que deberíamos ganar. Aunque es el mismo programa es una forma de intermediario que tienen ahí, pagaban a los 15 días. Pero igual salía mejor venderle a ellos que a un intermediario acá”.

Esto es relevante en la medida que evidencia que las organizaciones cuestionan los programas a los que se vinculan y la gestión de quienes los administran. Lo que

permite pensar que los criterios de vinculación y funcionamiento se van afinando a través de la experiencia que adquieren con los proyectos.

Otro proyecto de la ANUC fue de producción de pollos orgánicos y producción de concentrado orgánico. Este se hace a base de yuca, balú, bore y maíz, lo realizan jóvenes en las instalaciones de la Universidad Santo Tomás. Este proyecto se complementa con otro que se llama Producción Rural Dispersa de la Anuc municipal, que tiene una iniciativa de crianza y venta de pollos. Éste inicia en la alcaldía municipal en alianza con el bienestar familiar y beneficia a las madres cabeza de familia, con hijos menores de 5 años. Las madres crían a los pollos, se los venden a la alcaldía y ésta a su vez la vende a menor precio del mercado a los jardines y escuelas del municipio. En este proyecto estaban vinculados aproximadamente 50 campesinos de los cuales actualmente sólo están trabajando 3 ó 4 en la producción de concentrados orgánicos. Las dificultades que enfrentaron estos proyectos son las mismas que el proyecto de Mercados Campesinos y el Plan de abastecimiento de Bogotá. Esto permite concluir que la ANUC requiere encontrar formas de trabajo y establecer convenios con los miembros que garanticen el funcionamiento de los proyectos. Los campos en los que se desenvuelven son amplios, pues buscan aprovechar la variedad productiva del municipio.

Estos proyectos mencionados han hecho que los miembros de la Anuc municipal se motiven individualmente, por comercializar los productos que cultivan en mejores condiciones que en el mercado local o con el intermediario, y mejorar el nivel de vida a través de mejores ingresos. Y se han motivado colectivamente por mejorar la calidad de presentación de los productos de El Colegio y tener reconocimiento como organización frente a las organizaciones como la Unión Europea, Oxfam y frente a la ANUC departamental, principalmente.

Sin embargo, a pesar de estas motivaciones se puede decir que frente a la confianza la Anuc municipal se ha presentado una situación de desconfianza generalizada, que se ocasionó por manejos irregulares del dinero de los campesinos. La consecuencia de esto fue la desvinculación de la gran mayoría de miembros. Después de esta situación se presentó un relevo en el liderazgo. Los nuevos líderes reconocen que el reto inmediato es recuperar la confianza y credibilidad de los miembros. Se puede afirmar

entonces que la confianza para el caso de la ANUC es un elemento importante y que su ausencia genera la desvinculación del trabajo asociativo.

#### Aprendizajes y criterios de éxito

Por otra parte en el trabajo de campo realizado se indagó por los beneficios, aprendizajes y los criterios de éxito que los miembros de la ANUC se han formado a través de la experiencia de los proyectos anteriormente mencionados. Al igual que para el caso de AROMACOL se reconstruye esa información a continuación.

Sobre los beneficios de los proyectos de la ANUC, los miembros de la organización se refieren a un aumento de los ingresos para quienes han participado activa y constantemente en los proyectos, esto porque se “logran vender los productos” de forma directa productor - consumidor; adquirir conocimientos sobre siembra, abonos y pos-cosecha, para quienes sólo asistieron a las capacitaciones; disminución de los costos “benefician las familias en su trabajo, se va comprar más barato el producto, se economiza transporte” y no se compran fertilizantes ni fungicidas, pues se extraen de la misma finca; “se evita el intermediario, mejor precio, más oportunidades de comercializar y posibilidades de hacer trueque (para autoconsumo) con campesinos de otros departamentos que producen cosas totalmente diferentes a nosotros. A veces se hacía intercambio entre Boyacá y Cundinamarca”.

Se puede decir entonces que los proyectos han tenido una incidencia positiva en las economías de los miembros pues reducen algunos costos de sostenibilidad de los cultivos y las fincas (abonos y fungicidas) y mejoran la comercialización de los productos.

En cuanto a los aprendizajes de la ANUC vale resaltar que sus miembros abarcan diferentes aspectos como lo formativo, lo organizativo y lo comercial. En cuanto a la formación por un lado se accede a las capacitaciones que se brindan en el municipio y por otro lado, los proyectos dan la oportunidad de aplicar la información adquirida: “se le enseña al campesino que hay que clasificar, se pone en práctica los conocimientos de la post-cosecha”; y también en cuanto a calidad “hay que exigirse uno mismo, ya



en la calidad de los productos; cambiar la forma de cultivar: menos químico y más orgánico, que no contamine y no dañe el medio ambiente”.

Los aprendizajes de lo organizativo van encaminados a los valores del trabajo en grupo, “por ejemplo a ser tolerante, (...) Uno explota mucho lo de valores en todo sentido, y toca aprender a reconocer que se equivocó, toca aceptarlo, otra cosa es a aceptar las sugerencias de otros y ponerla en una balanza y mirar cuál es la que sirve para el grupo”; por otro lado, algunos testimonios dan cuenta de que los proyectos les han enseñado a hacer seguimiento y control a los mismos: “Hubo que cambiar, personalizarse del proyecto. (...) Uno tiene que estar en la jugada del proyecto, estar empapados para que funcione bien no confiar tanto en los líderes, [es decir] vigilándoles, pidiéndoles, exigirles también”.

Se puede mencionar también que los proyectos han dejado enseñanzas en cuanto a la ejecución de los mismos, pues dicen saber “priorizar necesidades y oportunidades, qué es lo más importante, qué es lo que más conviene”. En cuanto a lo comercial se destaca que se apersonan de la comercialización. “Nosotros mismos ir a negociar (...) Apropiarse de la comercialización, ser capaz de tomar decisiones en la venta, que no le reciban a uno productos, buscar otros canales y comercios”. ”. Esto da cuenta de que están en un proceso de conocer la lógica y las reglas que existen en la comercialización de los productos orgánicos. Esto es importante pues permite encaminar mejor las acciones y las estrategias con la que la organización se vincula al mercado.

Al igual en el caso de Aromacol, en el trabajo de campo se indagó por los aprendizajes personales y también por los aprendizajes que la Anuc municipal como organización campesina imparte a quienes están fuertemente relacionados. Los miembros de la Anuc municipal consideran que como organización y con su trabajo han demostrado que el campesinado ha cambiado en cuanto a educación, manejo de tecnologías (como el computador, Internet, cámaras fotográficas, etc.), planeación y ejecución de proyectos y le asignan mayor valor al campo y a los productos agrícolas. Algunos testimonios dan cuenta de esto: “El campo es productivo, esto era considerado una zona pobre y con el proyecto se demostró que es productivo”; “Sabemos distribuir mejor los recursos. Sé para lo que se necesitan, ellos le dicen qué haga pero no saben. Cómo me van a decir que haga algo, si no han ido”; “se les

comprobó que teniendo tenacidad y perseverancia, se llegó a ese punto, de que Mesitas se conociera como abastecedor de Bogotá”.

Estas afirmaciones muestran que el trabajo organizativo desarrolla, para los miembros de la Anuc municipal, habilidades intelectuales, tecnológicas y de gestión de proyectos que resultan nuevas para estas personas. En otras palabras, se puede decir que el trabajo organizativo empodera al campesinado de facultades que le permiten generar un aumento de su nivel de vida, a través de la gestión de recursos y el desarrollo de proyectos productivos.

La percepción sobre la ANUC de algunos funcionarios del municipio es que es una organización que busca agrupar a los campesinos y aunque no brinda una solución radical a la problemática del campesino si permite mejorar la comercialización y que el campesino gane más. Sin embargo, se resalta la problemática del liderazgo: “Influye mucho el líder, ella les cierra las puertas a las personas si no piensan como ella. Se han presentado choques, el representante debe ser abierto a las críticas, no echar la culpa, eso ha sido difícil”.

Ahora bien, sobre aprendizajes de las organizaciones, se incluyó el tema de los criterios que los miembros de la ANUC consideran necesarios para que un proyecto sea exitoso. Se encontró que estos se refieren, por una parte, a dos etapas que regularmente un proyecto atraviesa: planeación y ejecución, para la primera consideran que es importante identificar objetivos claros y tener consenso en el grupo de los mismos, evaluar los recursos que se tienen y saber si son suficientes para desarrollar los proyectos, “que sea viable, rentable y realizable”, asegurar la comercialización; para la segunda, consideran que se deben manejar valores como constancia, honestidad, responsabilidad, comunicación, ser visionario, trabajar por la comunidad y asumir el proyecto pensando no sólo en factores monetarios; otros aspectos importantes acá son la solución de problemas y la toma de decisiones rápidas y eficaces; así como preferir trabajar en grupos pequeños porque los grandes son más difíciles.

Los criterios para el funcionamiento de la organización abordan el tema de liderazgo, “seleccionar mejor los líderes”, el tema de la participación “compenetrarse con la comunidad”, la creación de proyectos y la perseverancia pues saben que el trabajo

asociado genera bienestar para la población, pero requiere de consolidación, “es un proceso que toma tiempo”

Finalmente, se puede hablar sobre los retos que se ha fijado la organización o se le presentan para garantizar la continuidad de su trabajo. La organización como se ha mencionado ya actualmente enfrenta un momento de crisis, causado por el mal funcionamiento de los proyectos y la inconformidad con el liderazgo, esto a su vez generó deserción y desconfianza en los proyectos. Por esto algunos miembros manifestaron que hay que “levantar la organización para que los miembros vuelvan a participar”.

Otro reto a corto plazo es garantizar el funcionamiento de los proyectos, mejorar los mecanismos de comercialización que existen y crear nuevos para los alimentos de segunda y tercera que no tienen mercado dentro del programa del Plan de Abastecimiento de Bogotá”; para un adecuado funcionamiento de los proyectos se considera que se debe revisar la organización y garantizar el compromiso y la participación de los miembros de la organización, así como fomentar valores como la comunicación y el saber aceptar errores y sugerencias; en cuanto a la organización, un objetivo a largo plazo es ser independientes, lograr el funcionamiento sin requerir de ayudas externas. A corto plazo se piensa como un reto en desarrollar la habilidad para gestionar recursos.

Por otro lado, se considera como un reto lograr que el trabajo asociado de la ANUC genere directamente bienestar para sus miembros y las familias de estos. Es decir, tener ingresos más altos, mejorar “la calidad de vida, en cuanto a educación, alimentación y vestuario” y ser “viables económicamente”.

Sobre la Anuc municipal se puede decir que es una organización que tiene el reto grande de vincular a los campesinos del municipio a través de proyectos que mejoren la comercialización de los productos que cultivan y que genere bienestar para las economías de las familias de los miembros de la organización. Como ya se mencionaron las dificultades que enfrenta la organización, se puede decir que la ANUC está en un proceso en que está acumulando experiencia y definiendo criterios de funcionamiento que le permitan lograr los objetivos planteados. Es decir, que el mejoramiento depende de factores como el convenio de reglas que se adapten a los

proyectos, el manejo colectivo de las prácticas en el tema de post-cosecha y recolección. Un valor que se debe resaltar es la capacidad de gestión y relación con entidades públicas en la esfera municipal y regional.

Para finalizar, se puede decir que para el caso de la Anuc municipal el elemento estratégico más importante es el de relaciones, pues a través de la relación con la Alcaldía Mayor de Btá, la Alcaldía municipal y la UE, ha logrado involucrarse en proyectos que representan beneficios importantes en la comercialización de sus productos. Las decisiones frente a los aprendizajes y las prácticas, también resultan relevantes, pues los conocimientos que han adquirido les ha servido para ofrecer un tipo de producto que tiene un valor agregado en la comercialización en Bogotá. Sin embargo, tanto los aprendizajes como las prácticas se muestran como necesidades que la organización debe implementar con mayor rigurosidad para cumplir los objetivos que se han planteado.

### 3.5 Análisis comparativo de las estrategias de Aromacol y la ANUC municipal<sup>20</sup>

La información expuesta arriba muestra que en la experiencia organizativa de Aromacol y la Anuc municipal, elementos como la estructura, las motivaciones, la confianza, los aprendizajes de experiencias negativas, las decisiones, las practicas y las relaciones permiten, por un lado, entender las trayectorias y por otro, identificar sus fortalezas y debilidades.

Frente a la estructura y el tamaño de una organización se puede decir que no resulta determinante en el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Aunque para la Anuc municipal, que es una estructura grande, se hizo evidente que requiere definir un conjunto más amplio y complejo de convenios. Es decir, que las organizaciones pequeñas permiten más informalidad. Sin embargo, no necesariamente una organización pequeña tiene más posibilidades de funcionar.

Las motivaciones por el contrario si se muestran como un elemento indispensable, tal como lo postulan las teorías se podría pensar que de no existir las motivaciones mencionadas los campesinos no se vincularían a las organizaciones. Es decir, que es un elemento indispensable para cooperar en una acción colectiva. En cuanto a las

---

<sup>20</sup> Ver anexo: Análisis de casos. En este anexo se presenta una síntesis del comportamiento de las variables enunciadas en el marco teórico-metodológico, retomando el análisis de la información expuesta en los dos estudios de caso y una conclusión por concepto.

motivaciones se denota que no tienen una racionalidad de costo beneficio, como se postula en la teoría de Olson, por el contrario se identificó en los dos casos al reconocimiento como una motivación. Sin embargo, se podría pensar que aunque hay otro tipo de motivaciones, la que más peso tiene, para decidir vincularse a la organización sí es el beneficio económico. Podría pensarse que una vez la persona se vincula a la organización asume los objetivos de ésta, y el pertenecer y sacar adelante los proyectos se convierte en una motivación en sí.

Respecto a las decisiones, se puede decir que son un elemento que define a la organización y determina su trayectoria. Para el caso de Aromacol y la Anuc municipal las decisiones han sido trabajar en alianza con el sector público y privado y otra, compartida por las dos, es capacitarse en temas agrícolas para especializarse en el mercado.

Y finalmente, frente a los procesos de aprendizaje, las prácticas y las relaciones son elementos ó decisiones centrales, que permiten explicar, las trayectorias de las organizaciones. Para el caso de Aromacol son una fortaleza los tres, mientras que en la Anuc municipal los procesos de aprendizaje y las prácticas, se muestran como relevantes pero a su vez como debilidades ó retos para esa organización. Los procesos de aprendizaje más allá de los contenidos técnicos, también se pueden pensar como el funcionamiento en sí de las organizaciones, es decir, que las organizaciones constantemente están en un proceso de aprendizaje de la misma organización, en la que deben definir y constantemente reevaluar formas de trabajo que les faciliten el cumplimiento de los objetivos comunes.

Ahora bien el análisis de estos conceptos para Aromacol, resulta que las prácticas, las relaciones y los aprendizajes son fortalezas y su mayor dificultad radica en el aprendizaje, no de aspectos agrícolas sino de la organización misma. Se puede decir que Aromacol ha establecido algunas formas de trabajo que le permite cumplir de manera importante los objetivos que se han fijado. Sin embargo, deben trabajar en generar mecanismos que le permitan solucionar los malestares internos y en garantizar el funcionamiento de los cuatro grupos de trabajo. Esto es relevante porque las mayores dificultades no responden al proceso del cultivo ni la comercialización sino precisamente a la forma como se organizan los miembros de esta asociación. Los miembros demuestran en términos generales motivación y confianza, lo que garantiza que continúen vinculados a los proyectos.

Para el caso de la Anuc se puede decir que la fortaleza de la organización gira en torno a las relaciones que sostiene, las cuales le garantizan su vinculación a los programas de la Alcaldía de Bogotá, donde pueden comercializar los productos agropecuarios de los campesinos. Las dificultades se concentran en las prácticas y los aprendizajes tanto agrícolas como de la organización misma y de experiencias pasadas. La falta de motivación y confianza explican el hecho de que la mayoría de los miembros de la organización hayan decidido desvincularse.

Para los dos casos, por estar vinculados a los mercados especializados, resultan necesarios los procesos de aprendizaje y especialización agrícola, así como la transformación de las prácticas de cultivo. En otras palabras, los mercados especializados exigen que el campesinado se capacite y transforme sus prácticas de cultivo tradicionales.

Por otra parte, como se había señalado ya, esta información permite hacer un análisis de las teorías y variables utilizadas en las trayectorias de las organizaciones. La aplicación de esas herramientas analíticas permitió explicar situaciones diferentes en torno a una experiencia organizativa, en cuanto a procesos que se yuxtaponen y que son de carácter colectivo e individual. Por ejemplo, la coordinación formal y la vinculación de los miembros son elementos estructurales que se definen en momentos puntuales, pero que a lo largo de la trayectoria se pueden redefinir y pueden afectar positiva o negativamente las acciones que desarrolla una organización. Por otra parte, las motivaciones, la confianza y las decisiones (de las prácticas, las relaciones y los aprendizajes), son procesos indefinidos o dinámicos, y tienen una cara individual y otra colectiva. Esto nos lleva a pensar en la complejidad que reúne una organización, en la que predominan varias lógicas.

Veamos entonces cómo se puede percibir dicha complejidad y dinamismo en las organizaciones. Por un lado, la definición de organización de Ménard, adoptada acá, dice que una organización debe tener tres elementos (mencionados en el primer capítulo), uno de ellos es, una coordinación formal que define una jerarquía, reglas y procedimientos. Por otra parte, Olson nos dice que el tamaño de una organización afecta el funcionamiento de la misma, siendo más funcionales las pequeñas que las grandes. En los casos de estudio se pudo observar que las dos organizaciones cuentan efectivamente con una coordinación formal, como la que describe Ménard, y también por la trayectoria de las mismas, se percibió que las estructuras formales se

transforman. Los cambios generalmente están asociados al liderazgo y a las necesidades de funcionamiento de la organización que en ocasiones las estructuras no satisfacen. En cuanto al tamaño de la organización, es una decisión que la organización toma. Para la Anuc municipal el tamaño debe ser indefinido por ser una organización para todos los campesinos del municipio y para Aromacol, el número es limitado y han decidido sólo aceptar miembros que demuestren el dominio de la agricultura orgánica. Es decir, para los casos de estudio, y según la definición de Ménard, las organizaciones suponen una estructura formal que está directamente relacionada con el funcionamiento de los proyectos que llevan a cabo, por lo cual es dinámica y se puede redefinir constantemente.

Por otra parte, en la teoría de la acción colectiva, como ya se expuso en el documento, Olson desarrolló el tema de las motivaciones y Kahan agregó que la confianza es una variable que incide en la cooperación de los individuos dentro de una organización. Aunque se puede hablar de motivaciones y confianza colectiva (se volverá más adelante sobre esto), se quiere destacar que estar motivado y sentir confianza son procesos individuales que necesariamente una persona experimenta al vincularse y participar activamente en una organización. Estos procesos individuales son inherentes a la organización, pues de éstos depende la decisión de cooperar y pueden cambiar en cualquier momento. Por ejemplo, el caso de la Anuc nos mostró que después de una experiencia negativa como la de los pollos orgánicos (mencionada arriba) muchos de los miembros de la organización se desmotivaron y perdieron la confianza en los líderes de la misma, por lo cual decidieron desvincularse.

Finalmente, se hace una última referencia al concepto de estrategia, de Geilfus, quien afirma que se puede entender como un conjunto de decisiones y nuevamente a Olson y Kahan, para el caso de las motivaciones y la confianza colectiva, que se puede ejemplificar en el caso de Aromacol, cuando la mayoría de los miembros manifiesta que una motivación de la organización es lograr el reconocimiento de la misma a nivel regional, y cuando (colectivamente también) expresan su desconfianza frente a un actor, como granjas verdes. Las decisiones también son de carácter colectivo, en el momento en el que se define la estructura y los acuerdos que definen la coordinación formal (Ménard) a la que se ha hecho referencia.

En conclusión, se puede decir que este análisis nos permite pensar que la organización campesina es un proceso complejo en el que intervienen tres esferas dinámicas: lo

estructural, lo colectivo y lo individual, que constantemente cambian y redefinen la organización. Se dice que estas esferas son dinámicas porque la trayectoria de los casos evidencia que distintos eventos, constantemente, pueden afectar la percepción de las variables mencionadas. Por ejemplo, la motivación personal para organizarse (cooperar) se requiere antes que el individuo decida pertenecer a la organización. Sin embargo, la motivación tiene que permanecer, de lo contrario el individuo se puede desvincular; en el caso de la estructura formal, se trata de un convenio de mutuo acuerdo que debe responder a las necesidades de la organización, en caso de no hacerlo debe cambiarse (o cuando hay relevo de liderazgos, las reglas suelen cambiar). En cuanto a las decisiones de aprendizaje, relacionamiento y prácticas, es quizá lo que más requiere de un seguimiento ó cambios constantes, según los requerimientos de los proyectos. Esto se puede apreciar en los estudios de caso: en Aromacol la agricultura orgánica requiere de una aguda observación que obliga a los campesinos a reevaluar sus prácticas de cultivo y tomar decisiones, por ejemplo, decidir si es mejor sembrar la arveja intercalada con el tomate o separada, para reducir el riesgo de plagas, muy frecuente en este tipo de agricultura. En el caso de la ANUC se puede decir que ha sido una necesidad constante el proceso de aprendizaje de las prácticas de cosecha y post-cosecha que se han querido adoptar colectivamente para lograr productos agrícolas de mayor calidad, que se valoran mejor en el mercado.



#### 4. CAPÍTULO III

##### Las organizaciones campesinas: derroteros de los discursos regionales y nacionales

En el capítulo anterior se abordó la experiencia de Aromacol y la Anuc municipal la cual fue tomada de la información recolectada en el trabajo de campo principalmente y se contrastó con postulados de la teoría de la acción colectiva y con el concepto de estrategia y organización. Para este capítulo se retoman las políticas públicas que de alguna forma afectan estas organizaciones y determinan un contexto al que se enfrentan las organizaciones en la región de Cundinamarca y Bogotá. Esta mirada a las políticas públicas se realiza porque a través de éstas se puede tener un acercamiento a “la capacidad y posibilidad de *acción* de los distintos actores” (Vargas, 1999: 55), de las organizaciones campesinas y también de las entidades del sector público y privado con quienes están relacionados.

En otras palabras, en este capítulo se van a contrastar las acciones públicas y las colectivas vistas en el capítulo anterior. Con esto se pretende mostrar el escenario al que se enfrentan las organizaciones y explicar el porqué estas son actores importantes para desarrollar estrategias en el escenario de los mercados de exportación y orgánicos y para ver de qué forma las políticas públicas resultan ser un marco de acción para las organizaciones campesinas a las cuales, por un lado, les abre posibilidades y por otro las restringe.

Las políticas públicas resultan pertinentes para esta investigación porque contienen (implícita o explícitamente) los principios de desarrollo que el gobierno ha adoptado y decidido privilegiar sobre otros. Caicedo (2001) afirma que éstas han adquirido nuevos contenidos y que son lo que fundamenta la “razón de ser gubernamental en la acción estatal y la acción pública (...) es decir, que los gobiernos -vía las políticas- hacen la interacción orgánica entre el Estado y la sociedad (...) y por otro lado, las políticas revelan la particular dinámica conflictiva en que se desenvuelve la acción pública” (Caicedo, 2001: 42). En otro sentido, cabe resaltar que las políticas públicas esconden imposiciones, lo que en términos de Maldonado (2000) es “una voluntad de poder” (41). Es decir, que aunque se tome como un contexto político y económico, es necesario resaltar que los discursos estatales esconden

imposiciones o relaciones de poder y por esto se puede pensar que las políticas públicas restringen la acción de las organizaciones campesinas.

Por otro lado, las políticas públicas a las que se harán referencia aportarán algunos elementos para hacer una reflexión en torno a las posibilidades de inserción de las organizaciones, dentro de ese marco de políticas específicas que privilegia el gobierno y también se podrá hablar de la forma de cooperación entre las organizaciones y el sector público y privado.

Antes de exponer las políticas públicas del municipio El Colegio, vale la pena resaltar un argumento de Castells, quien considera, en torno a las dinámicas económicas vigentes en el mundo, que se

“han generado nuevas formas de dependencia de las firmas hacia el espacio socioeconómico y, más particularmente, ha contribuido a remodelar las relaciones entre lo local, lo nacional y lo mundial, dando lugar, por un lado, al surgimiento de una nueva forma de integración productiva a escala mundial denominada firma global, y por otro lado, al surgimiento de las denominadas ciudades globales, con funciones estratégicas en el campo de la transferencia de recursos financieros e información” (Castells en Caicedo, 2001: 14)

En este capítulo se hablará entonces de la interrelación de los discursos y las políticas públicas entre el espacio local, regional y nacional, es decir, el municipal de El Colegio, el departamental, de Cundinamarca, la región de Bogotá y la *firma global*, a la que se refiere Castells.

#### 4.1 Política agrícola del municipio

En primera medida se abordarán las políticas del municipio. A este respecto podemos decir que la intención es la de mostrar el contexto socio económico en el que se desenvuelven las organizaciones en su contexto local. Sin embargo, existe una limitante y es que el municipio no cuenta con información completa y organizada por lo cual la información es limitada. Sin embargo, la política de desarrollo adoptada por el municipio se puede entender como una réplica de los discursos del departamento y la región. Esto por la coherencia entre los principios de la política económica del municipio y la región.

A continuación se presentan los principios económicos, las condiciones sociales y la forma en que el departamento se relaciona comercialmente con el exterior. Esta información es tomada

de algunas fuentes principales como el documento oficial POT (Plan de Ordenamiento Territorial) del municipio; del plan de desarrollo económico y social: “obras publicas Gobernamos para Cumplir. 2004- 2007”; del “Informe estatuto de zonificación de usos del suelo” y de la página oficial del municipio<sup>21</sup>.

Si bien el documento del POT es técnico, también es claro en sus pretensiones. El establece, primero, un marco normativo para el control y regulación de las acciones y usos previstos en el plan, así como la determinación de mecanismos de gestión que le permitan a la administración ajustar periódicamente las metas y actuaciones programadas. Segundo, prevé el futuro del municipio mediante el diseño de escenarios alternativos de desarrollo que fortalezcan las relaciones y vínculos funcionales entre el sistema de asentamientos, los usos del suelo y las actividades actuales y previstas. Tercero, se determina la asignación de usos de la tierra bajo los principios de equidad, sostenibilidad y competitividad. Y cuarto, propone la distribución equilibrada y equitativa de la inversión pública, según los requerimientos actuales y futuros en espacio público, infraestructura física, red vial, equipamientos, cobertura de servicios públicos y sociales básicos. Estas pretensiones están sujetas a lógicas instauradas por el Plan de desarrollo económico y social, el cual sostiene que al concluir el mandato del alcalde en el año 2007, el municipio seguirá en la vanguardia y posicionamiento en el escenario departamental generando acciones que promueven la construcción de un tejido social (...) y siendo parte activa de la integración regional Bogotá-Cundinamarca. Este Plan es desarrollado bajo seis ejes, de los cuales profundizaremos solamente en el económico, porque consideramos que este es el renglón más significativo y que, por ende, refleja los demás: desarrollo humano sostenible; desarrollo institucional; desarrollo de infraestructura (en el que se inserta el POT); desarrollo ambiental e integración regional.

La estrategia principal de desarrollo del municipio será “crear alianzas con entidades públicas, privadas y Ong’s del nivel público y privado para ejecutar proyectos dirigidos desarrollo integral de la población, en donde el resultado sea el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, fortaleciendo la intersectorialidad para lograr ambientes físicos sociales y económicos adecuados” (Plan de desarrollo económico, 2004). Esta cita evidencia de manera

---

<sup>21</sup> Estos documentos fueron facilitados por la Alcaldía municipal del municipio El Colegio. Algunos constituyen documentos de trabajo de esta administración.

explícita la voluntad política del municipio de fortalecer relaciones con la región y nos habla también de la afinidad con los principios y supuestos de la política económica de la región.

El crecimiento económico del municipio se proyecta con el apoyo a proyectos que estimulen la competitividad, aprovechando las potencialidades productivas del municipio, generando cadenas productivas y sirviendo como al facilitador para mejorar canales de comercialización. Los ejes centrales de desarrollo del municipio son el sector del turismo<sup>22</sup> y el agropecuario. El segundo tiene como fin una reactivación del sector con nuevos proyectos y con grandes pretensiones de generación de empleo.

Algunas de las políticas públicas relevantes para el estudio son el fortalecimiento y apoyo a las microempresas y asociaciones productivas organizadas; la creación de nuevos grupos productivos; la transición progresiva de la economía campesina de subsistencia por la economía empresarial; estudios de mercadeo que cataloguen la potencialidades del municipio y la demanda del mercado interno y externo; la realización de cursos y capacitaciones en el manejo orgánico de cultivos hortofrutícolas y técnicas de conservación y procesamiento de alimentos, entre otros.

Esta información nos muestra dos aspectos importantes para esta investigación: uno, para los casos de Aromacol y la Anuc municipal es claro que el trabajo asociativo que realizan se encuentra respaldado por políticas municipales que han privilegiado para desarrollar el sector agropecuario, factores como la agricultura orgánica y las capacitaciones, a través del trabajo de asociaciones organizadas, la integración regional entre Bogotá y Cundinamarca, entre otros<sup>23</sup>. Es decir, el trabajo asociativo de estas organizaciones cuenta con un marco político municipal que las favorece; y dos, el municipio ha adoptado los discursos de desarrollo propuestos en el departamento. Así, la formación de empresa, la competitividad y la infraestructura que favorecen las relaciones comerciales entre Bogotá y Cundinamarca tienen

---

<sup>22</sup> se enfoca a la oferta y la demanda de bienes y servicios y al aumento de empleo en el sector turismo. Además se establece el apoyo a la creación de microempresas especializadas en servicios turísticos como el ecoturismo, turismo cultural y gestiones de eventos que aprovechen la ubicación estratégica con respecto a Bogotá. Dentro de las estrategias nombradas está el festival gastronómico, plaza de mercado como centro integral de atención al turista; domingos del campesino y parque temático, entre otros.

<sup>23</sup>Estos factores mencionados fueron también identificados en el capítulo dos como elementos que han permitido desarrollar la trayectoria organizativa de Aromacol y la Anuc municipal.

prioridad en los planes de desarrollo municipales y, como se verá a continuación, son temas que están presentes en las políticas a nivel departamental y regional.

#### 4.2 Política agrícola de departamento de Cundinamarca y la Región

A continuación se presenta un cuadro que contiene información sobre las políticas públicas de Cundinamarca y Bogotá, las cuales están directamente relacionadas con la trayectoria organizativa de Aromacol y de la Anuc municipal. Además, ésta cercanía es resultado del concepto ciudad – región<sup>24</sup>, que Bogotá adoptó desde 1997, fecha en la cual se han venido desarrollando programas dirigidos por la Alcaldía de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca.

---

<sup>24</sup> El concepto de ciudad - región puede entenderse como “Allen Scott, el eminente geógrafo californiano señala que las zonas desarrolladas del mundo son representadas bajo la forma de un sistema de regiones polarizadas, siendo cada una de estas economías la suma de un área metropolitana central y un *hinterland* (de extensión indeterminada) pleno de comunidades domésticas, de zonas agrícolas prósperas, de centros tributarios más pequeños, etc. (...) Cada nodo metropolitano es el nido de complejas actividades económicas especializadas pero complementarias, vinculadas a mercados locales de trabajos extensos y multiformes, y cada uno de estos nodos es un *locus* de potentes economías de aglomeración y de rendimientos crecientes. (...) Estas entidades pueden ser pensadas como los motores regionales de la nueva economía global” (Echeverry, Boisier: 2006, 10)

## Política Departamental: Peer, Megaproyecto Y PCR

DOCUMENTO	OBJETIVO	ASPECTOS RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN
<b>PEER</b>	<p>Incrementar siete veces las exportaciones mediante el compromiso de empresarios e instituciones públicas y privadas y alcanzar la competitividad en el mercado internacional de bienes y servicios de alto valor agregado; generar más de 700 mil empleos y aumentar el nivel de ingreso y calidad de vida de los habitantes.</p> <p>Aportar a la Región un diagnóstico sobre la situación competitiva de sectores estratégicos de la agricultura, la industria y los servicios en el mercado internacional, con énfasis en los mercados de interés para la Región, planteando recomendaciones sobre las estrategias que deben adelantarse para potenciar los sectores desde las instituciones públicas y desde los espacios público - privados.</p>	<p>-Los temas que se priorizan son: productividad a través de la modernización institucional; redes de productores; y exportación de bienes y servicios.</p> <p>Se proyecta desde el 2007 y va hasta el 2019</p> <p>En la actualidad, las ciudades y los países están profundizando sus relaciones comerciales con los mercados internacionales, con el propósito de alcanzar niveles mayores de crecimiento económico y extender los beneficios de los acuerdos y tratados de libre comercio a las comunidades. A este respecto, se proyecta que las tendencias globales, se apropien desde lo local y de esta manera mejorar la calidad de vida de la población.</p> <p>En la región Bogotá -Cundinamarca (la Región), se tiene el reto de consolidarla como una de las más integradas a las corrientes de comercio mundial. Con este propósito, los sectores público y privado de esta región trabajan para construir un entorno cada vez más favorable a la actividad exportadora y apoyar en las empresas la incorporación de las transformaciones que requieren con el propósito de afrontar con éxito las exigencias de los mercados internacionales.</p>
<b>MEGA PROYECTO</b>	<p>Generar al año 2015 ventas de exportación de US\$ 1500 millones. 60.000 hectáreas de cultivos certificados y una generación aproximada de 165.000 empleos</p>	<p>-Los productos priorizados son frutas frescas, hortalizas, hierbas aromáticas y follajes.</p> <p>-El mercado objetivo es Europa, América del Norte, el mercado nacional y el local.</p> <p>-La estrategia es fortalecer y diversificar la capacidad productiva y exportable de la región a través de productos agrícolas y agroindustriales.</p> <p>-Las organizaciones socias son: la Alcaldía de Bogotá, la Cámara de Comercio de Bogotá, Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Sena, Proexport Colombia, y la SAC.</p> <p>-Los programas son sobre: agrogestión, calidad, innovación y desarrollo y gestión comercial y financiera.</p>
<b>PCR</b>	<p>Contribuir al desarrollo económico y social de la Región, mediante el fortalecimiento del tejido productivo, el aprovechamiento y creación de las ventajas comparativas</p>	<p>-Se promueven los encadenamientos productivos y la asociatividad.</p> <p>-El mejoramiento institucional se entiende como la simplificación de trámites para exportar.</p> <p>-Los temas prioritarios son productividad, competitividad y empresarios.</p>

	y competitivas necesarias para lograr una mayor inserción creativa en el escenario internacional, según los principios del desarrollo humano equitativo y sostenible.	-Se plantea la unión del sector público con el privado.
--	---	---

### Política Regional: PAAB Y Mercados Campesinos

<p><b>PLAN DE ABASTECIMIENTO DE BOGOTÁ</b></p>	<p>El Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá, D.C., se constituye en un instrumento de la política de Seguridad Alimentaria y Nutricional que actuará sobre la función de abastecimiento para garantizar por un lado, la disponibilidad suficiente y estable de los suministros de alimentos con calidad y con criterio nutricional en el nivel local, y por el otro, el acceso a éstos de manera oportuna y permanente por parte de todas las personas, por la vía de la reducción del precio y el fortalecimiento de los circuitos económicos tanto urbanos como rurales.</p> <p>Inducir la adopción de buenas prácticas agroecológicas sostenibles por parte de los productores campesinos y de buenas prácticas de manufactura en la industria transformadora agroalimentaria</p>	<p>El abastecimiento de alimentos es una función que compete al conjunto de grupos sociales, en sus roles de consumo, producción, transformación, distribución y comercialización y por tanto, las visiones, tradiciones, hábitos, culturas e intereses de los diferentes grupos deben ser considerados en el desarrollo de políticas, estrategias y proyectos de abastecimiento.</p> <p>Por condición geográfica, el 33% de los alimentos básicos que consume Bogotá se encuentran a una distancia de 40 kilómetros de la capital y cerca del 80% en un radio de 300 kilómetros, siendo así su región circundante la despensa natural de Bogotá. Por esta razón es necesario proteger la riqueza de este entorno y garantizar su sostenibilidad cultural, social, económica y ambiental, haciendo énfasis en los recursos hídricos y en la preservación de la biodiversidad.</p> <p>Hay poco acceso a nuevas tecnologías por parte de algunos actores de las cadenas lo que dificulta sus posibilidades de participación en el marco de los circuitos comerciales de alimentos. Estas carencias producen un conjunto de debilidades cuya eliminación o reducción representan importantes economías, en beneficio del precio final de los alimentos al consumidor y de los ingresos de productores, transformadores y distribuidores. Las siguientes son las políticas que se deben adoptar dentro del plan maestro:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política social</li> </ol> <p>Incidir en la calidad de vida de la ciudadanía en sus roles de consumo, producción, transformación y distribución de alimentos, garantizando la función de abastecimiento que repercuta en la garantía de la seguridad alimentaria en condiciones de equidad para toda la población.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Política operacional</li> </ol> <p>Mejorar el sistema para disminuir los costos del abastecimiento, de modo que se reflejen en el precio al consumidor y mejores ingresos para los pequeños y medianos actores de la cadena de producción, transformación y comercialización, optimizando las eficiencias de los operadores y eliminando la</p>
--	---	---

		<p>intermediación que no agrega valor.</p> <p>3. Política de integración territorial Promover la integración de la región central, de manera que se fortalezca el tejido económico y social regional y se aproveche la riqueza de su biodiversidad, apoyándose en la dinámica propia de cada sector y de las diferentes comunidades para contribuir a una mejor distribución de población y actividades económicas en la ciudad - región.</p> <p>4. Política de sostenibilidad Propender por las condiciones culturales, ambientales, sociales y económicas del entorno regional que garanticen la permanencia de la población en el territorio. Para el sector rural se desarrollarán estrategias que garanticen la sostenibilidad de su población en el marco de la política de ruralidad distrital.</p> <p>5. Política de integración a las directrices de producción agrícola nacional Se busca articular la política local a las directrices de la producción agrícola nacional para aprovechar los recursos técnicos y financieros que las respaldan.</p> <p>6. Política de participación Promover la participación de los distintos actores de la cadena de abastecimiento, reconociendo su diversidad y sus intereses, promoviendo escenarios de concertación de los propósitos del plan en la construcción de una ciudad incluyente y sin indiferencia.</p>
<p><b>MERCADOS CAMPESINOS</b></p>	<p>Iniciativa del Programa Bogotá sin Hambre para el Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria, bajo el convenio ILSA – Oxfam y con el apoyo de la Comisión Europea. Apoya a 2000 campesinos de los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Boyacá y Meta para que mejoren el acceso al mercado de</p>	<p>Los mercados campesinos no solo son procesos económicos sino que traen al campesino a la ciudad “el campo llega a la ciudad” Son puntos de venta donde se podrán encontrar no solo gran variedad de frutas y verduras traídas por los propios campesinos que las producen, si no también precios incomparables y el ambiente festivo y cultural que caracteriza a los habitantes del campo colombiano.</p>



	<p>alimentos de Bogotá.          Busca mejorar las condiciones logísticas y organizativas en las que los pequeños productores campesinos de la región central de Colombia, comercializan sus productos agroalimentarios en Bogotá.</p>	
<p><b>BOGOTÁ SIN HAMBRE</b></p>	<p>Reducir la vulnerabilidad alimentaria y nutricional de la población en Bogotá, especialmente de los más pobres.</p>	<p>-Asegurar la disponibilidad de alimentos para toda la población en términos de calidad, cantidad y precio, democratizando la eficiencia del sistema de abastecimiento para la ciudad.          -Eje urbano-regional: Propicia las transformaciones culturales, operacionales y normativas conducentes a la eficacia del sistema de abastecimiento para asegurar la Nutrición Sana a Precio Justo. -Apoyar procesos que promuevan un manejo empresarial eficiente y con sentido social, a favor de la economía campesina, la pequeña y mediana empresa y el canal tradicional de comercialización de pequeños y medianos comerciantes.          -Desarrollar un sistema logístico público que facilite la conexión comercial y de información entre productores y demandantes que fomente el adecuado manejo de productos entre los actores de las cadenas productivas. Para garantizar la realización progresiva del derecho fundamental a la alimentación adecuada de los ciudadanos del Distrito Capital, la administración ha colocado como prioridad de la agenda pública el problema de la pobreza, el hambre y la desnutrición y ha creado el programa "Bogotá sin Hambre", con el propósito de promover la construcción de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional para la ciudad.</p>

A partir de la información de las tablas se puede inferir cómo, desde la gobernación de Cundinamarca y la ciudad de Bogotá, se establecen objetivos económicos claros que influyen e incluyen al municipio de El Colegio. Es decir, los postulados de desarrollo expuestos en la parte municipal donde vimos que se privilegian los procesos organizativos y los principios de competitividad, creación y fomento de la empresa agropecuaria y la integración ciudad - región se pueden ubicar en las políticas regionales y departamentales. Es decir, hay coherencia entre los principios, en los mercados que se privilegian y en las estrategias a desarrollar.

En cuanto a los objetivos de los programas se puede decir que los regionales están encaminados a privilegiar el mercado interno, ubicando a Bogotá como el principal centro de acopio de los alimentos. Los departamentales, por su parte están dirigidos hacia el mercado exterior y buscan generar mayores ganancias, vincular el sector privado con el público y a fortalecer y crear nuevas ventajas comparativas con las posibilidades productivas de la región. En otras palabras, a través del fortalecimiento local y de la explotación productiva de la región, se proyecta insertarse y fortalecer el comercio exterior. Frente a esto cabe retomar un argumento de María Claudia Caicedo (2000) quien afirma que la región, “se constituye en un ente contradictorio que debe establecer compromisos múltiples en torno a las relaciones: Centralización – descentralización; público – privado; crecimiento – medio ambiente; competitividad y empleo; promoción externa – integración interna. De allí la necesidad de actuaciones concertadas (...) donde, se piense la ciudad globalmente, atravesada por los diferentes flujos que interactúan a escala mundial y se actúe localmente sobre la ciudad – región” (Caicedo, 2000: 15). Esto permite pensar que la trayectoria organizativa de Aromacol y de la Anuc municipal, en su contexto local puede ser vista como una situación particular del municipio en el que reciben apoyo institucional para favorecer el trabajo de dichas organizaciones. Esta idea, contextualizada dentro del marco normativo de la región lleva a entender que la situación del municipio El Colegio responde a una lógica regional cuyo reto es fortalecerse localmente para poder incursionar en el mercado internacional.

Los aspectos puntuales que favorecen a las organizaciones de este estudio son, para Aromacol, la agricultura orgánica, las aromáticas como productos exportables y con ventajas

comparativas. Por su parte la Anuc municipal se ve favorecida principalmente por la integración productiva de la región y por la sostenibilidad productiva, ambiental y comercial de la región; además de la cercanía con Bogotá, lo que a su vez promueve la disminución de costos en el abastecimiento de Bogotá y finalmente la política de participación del PAAB. Para los dos casos se pueden mencionar el direccionamiento de la política local a las directrices nacionales y la promoción de la asociatividad. Ésta lógica de la ciudad – región que adopta Bogotá, responde a su vez a una lógica más amplia de un contexto nacional e internacional que se caracteriza por el debilitamiento del Estado y el fortalecimiento de las regiones y que está presente en el discurso político del liberalismo económico. A continuación se presenta una revisión de los principios que se reflejan en las políticas públicas y cómo estas influyen y direccionan las dinámicas locales.

#### 4.3 Relación de las políticas públicas municipales y regionales con los principios de la política económica del país

A continuación se mencionan los principios que se están privilegiando en las políticas municipales, departamentales y regionales. Antes de esto se retoma el argumento de Diana Rojas que se expuso al inicio del documento, según el cual detrás de una política pública hay cinco elementos, que pueden usarse para la evaluación de las mismas, estos son: modelo económico, tipo de gobierno, condiciones sociales, sistema internacional y acción gubernamental (2005: 1). Estos elementos se relacionarán a continuación a partir de las coyunturas entre lo regional y lo municipal.

Ahora bien, las políticas públicas de la región expuestas arriba tienen puntos de encuentro con la política municipal, en varios sentidos: uno, los principios de la economía como el crecimiento económico acelerado y la competitividad; dos, en cuanto a la producción agropecuaria se destaca el énfasis en calidad de los productos y la presentación de los mismos, el privilegio de los productos que son ventajas comparativas y la búsqueda de eficiencia de la cadena productiva; tres, frente a los principios político - administrativos se

mencionó el fomento de la asociatividad campesina, la integración del sector público y privado y el fortalecimiento local y regional.

Todos estos principios encuentran su sustento en la economía de libre mercado de la política económica nacional. Es decir que la coyuntura de los principios que se privilegian en las políticas públicas municipales de El Colegio y la región con la política económica del país está relacionada con el liberalismo económico. El cual tiene como principio general “la reducción del ámbito de intervención del Estado en la economía, a fin de estimular los mecanismos del mercado” (Llambi, 1990: 68) y como se pudo apreciar en los programas regionales y municipales hay una tendencia al predominio del mercado, lo que hace que se visualice al campesino como sujeto económico a transformar en empresario y no como sujeto social de derecho.

El proceso de adopción de este modelo de desarrollo se inicia en la década de los noventa y, como explica Edelmira Pérez, afecta directamente al sector rural por “la reducción de aranceles, la eliminación de subsidios a las tasas de interés, la desregulación del mercado de productos agropecuarios y los cambios en las agencias del Estado, [que] fueron algunas de las iniciativas que marcaron el rumbo de la política agropecuaria colombiana en el nuevo contexto internacional” (Pérez: 2000: 37) y en un sentido más amplio, porque el sistema alimentario empieza a ser fuertemente coordinado por un conjunto de acuerdos internacionales (Middendorf, 2006: 29) que transformaron y debilitaron algunas de las economías nacionales.

El antecedente que determinó la aplicación del modelo neoliberal para la región de Latinoamérica fue el Consenso de Washington en 1985, que promovía un marco macroeconómico equilibrado, un gobierno de menor tamaño, más eficiente y en expansión y con políticas destinadas a la reducción de la pobreza. (Gutián, 1999: 14)<sup>25</sup> Dentro de este

---

<sup>25</sup>Los diez principios específicos que proponía el Consenso fueron: “Disciplina presupuestaria; cambios en las prioridades del gasto público desde las áreas menos productivas a otras, como sanidad, educación e infraestructuras; la reforma fiscal encaminada a buscar bases imponibles amplias y tipos marginales moderados; liberalización financiera con un énfasis especial para que los tipos de interés vengan determinados por el mercado y sean positivos en términos reales; búsqueda y mantenimiento de tipos de cambio competitivos, en lugar de aspirar a los llamados “tipos de cambio de equilibrio fundamental; liberalización comercial; política de apertura respecto a la inversión extranjera directa, pero William son no considera parte del consenso la

nuevo modelo el agro recobra importancia en la economía nacional, a través de las *ventajas comparativas*. Así, “comenzó la transición hacia un régimen basado en la diversificación de los productos exportables y los mercados” (Llambí, 1990: 67). Para ello el Estado tuvo que reestructurar su *aparato productivo* y eliminar las barreras proteccionistas (Llambí, 1990: 67) construidas en el régimen de sustitución de importaciones, que no resultó una buena alternativa porque generó deficiencias en “el mercado interno para el proceso de acumulación y por la falta de divisas que permitieran la modernización del aparato productivo nacional en el marco de la creciente globalización, surge (entonces) el modelo exportador como alternativa del desarrollo” (Rincón García, 2006: 72).

Bajo la lógica de este modelo se privilegia el desarrollo tecnológico y la competitividad sobre viejas problemáticas sociales del antiguo modelo de sustentación de importaciones, donde se buscaba desarrollar el mercado interno y resolver problemas sociales agrarios como el acceso a la tierra. El modelo económico internacional vigente no permite que el Estado se focalice en la solución de los problemas estructurales del campesino (suponiendo que hubiera una voluntad política para ello) y por ello es el campesino, en últimas, quien debe encaminarse en el desarrollo de nuevas habilidades que le permitan mejorar su condición general por sí mismo. Se podría pensar entonces, que por esto recobran importancia los procesos de participación y autonomía locales, así como las organizaciones.

Los casos de Aromacol y la Anuc evidenciaron que una motivación de sus miembros para cooperar y desarrollar un proyecto productivo en un nuevo mercado, es la oportunidad de mejorar sus ingresos y de aminorar la dificultad que tienen para satisfacer sus necesidades económicas y acceder a una buena calidad de vida. Es decir, que en alguna medida las motivaciones de organizarse nacen de las deficiencias del mercado interno y tradicional y de las necesidades insatisfechas de los campesinos, entre otros aspectos.

Frente a las necesidades de los campesinos se hace referencia especial al trabajo de Machado quien utiliza el término *la cuestión agraria*, para referirse al sector rural cuando “se convierte en un problema para el crecimiento y el desarrollo, en lugar de ser la agricultura una actividad

---

liberalización de los flujos de capitales general; la política de privatizaciones; la política desreguladora; y derechos de propiedad fuertemente establecidos y garantizados” (Guitián, 1999: 14)

potencializadora y dinamizadora del mismo” (Machado, 1998:15). En otras palabras, se puede decir que el sector rural no es entendido como un sector productivo sino como una carga para el Estado y donde confluyen diversas problemáticas tan distintas como la pobreza, el conflicto armado, la administración y la generación de recursos, etc. En términos de Antonio García el problema agrario es “como un crecimiento agrícola sin desarrollo, o sin modernidad, constituyéndose así en un fenómeno típico de economías y sociedades que privilegian lo cuantitativo sobre lo cualitativo y lo equitativo, y en las que se configuran modelos de desarrollo capitalista concentradores, excluyentes, poco democráticos, inequitativos y no sostenibles” (García, 2006:71)

El término *la cuestión agraria*, se mantiene hoy en la academia pero con un enfoque diferente que entiende a la agricultura como un sector relacionado con la ciudad, la industria, las finanzas y los servicios pero no aisladamente.

“Hoy es más la estructura agroindustrial la que marca la pauta del crecimiento y las relaciones del sector rural que la tradicional estructura agraria. (...) Colombia apenas está en la fase de transición del sistema agroalimentario, en el que el valor agregado en el sector primario es todavía importante y se disputa la dinámica de crecimiento con el valor agregado en la industria de alimentos. En tales circunstancias podría ser más adecuado referirse, desde el punto de vista económico, a un problema agroindustrial, en lugar de agrario, que sólo señala como relevante los problemas en el sector primario del sistema agroalimentario.” (Machado, 1998: 17)

Machado propone entonces que el problema rural tiene elementos de tipo estructural porque la crisis no gira alrededor de la agricultura como actividad productiva sino en torno al modelo de desarrollo planteado y a las instituciones. Sin embargo, reconoce la fuerza de las condiciones del mercado como la competitividad, la presión de los precios internacionales y las alianzas internacionales, entre otros.

Según la teoría de las políticas públicas a la que se hizo referencia al inicio podríamos decir que el modelo de desarrollo actual refleja una desarticulación con las condiciones sociales. Si bien los discursos políticos a los que se ha hecho referencia hacen todo su énfasis en la producción, las problemáticas del campesinado continúan siendo la realidad del campesinado y constituye precarias condiciones con las que cuenta el campesinado para producir<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Ver, Anexo: problemáticas estructurales del campesinado. Acá se brinda un breve estado del arte de la situación social del campesinado en Colombia en torno a la tierra y el empleo.

Los programas expuestos a nivel regional y departamental obedecen a la política económica nacional, por ello se privilegian los mismos principios y mecanismos de desarrollo. Es decir, además de haber una desarticulación con las condiciones sociales del campesinado, se les está imponiendo nuevos retos y objetivos de la política económica neoliberal, como ser competitivos, lo cual proporciona sin lugar a dudas condiciones desiguales de competencia. Frente a estas condiciones los campesinos responden con transformaciones en el empleo, la diversificación de las formas productivas, de los productos y en general del trabajo, ante un modelo de desarrollo y una institucionalidad focalizada en el crecimiento económico.

La pregunta entonces es ¿para qué campesino están pensados esos retos económicos? Y ¿Porqué los campesinos de Aromacol y la Anuc encontraron un espacio de participación en esas políticas públicas?. La respuesta a estos cuestionamientos está relacionada con las decisiones que los campesinos han tomado y que acá se han denominado estrategias. Es decir, decisiones encaminadas a transformar la economía campesina, las formas de producción y comercialización de forma asociada. Se puede decir entonces que estos campesinos asociados encuentran un lugar de favorabilidad en las políticas públicas locales porque han decidido cambiar y eso es lo que desde las políticas públicas se les exige.

Si los casos de Aromacol y la Anuc municipal muestran que la asociatividad y los proyectos que ejecutan les generan desarrollo ¿Se puede pensar entonces que las organizaciones son una opción de desarrollo para el campesinado y que le permite articularse con la política de desarrollo nacional (que privilegia ciertos mercados)?

Teniendo en cuenta las conclusiones del capítulo anterior, donde se abordó la complejidad que lleva implícita una organización y las condiciones sociales con las que cuentan los campesinos para producir y ser competitivos, se puede decir que trabajo asociativo sólo puede ser un desarrollo alternativo para el campesinado, que las políticas públicas a las que se hizo referencia representan únicamente a un campesino asociado con posibilidades de transformar sus cultivos de forma radical.

Se dice que la organización puede ser sólo alternativa porque los requerimientos para el trabajo asociativo, en torno a una producción contemplada en los planes de desarrollo y las políticas públicas, suponen: uno, un grado de dificultad alto en la organización interna; dos, motivaciones del campesino para que decida cooperar; tres, un contexto favorable que incluye

la alianza con socios estratégicos del sector público o privado y que a su vez tengan la motivación de cooperar con un proyecto de desarrollo campesino).

Si en la política pública la participación campesina depende de su capacidad asociativa y adaptativa a los requerimientos de los mercados privilegiados, como parece serlo, se puede decir que las políticas públicas, muestran por un lado un desconocimiento de la naturaleza de los procesos organizativos y por otro, una desarticulación con las necesidades del campesinado, lo cual contribuye a una agudización de las problemáticas estructurales del campesinado.

Esa desarticulación entre la realidad campesina y las políticas públicas hace que se invisibilice, por un lado, las necesidades reales del campesinado (porque finalmente lo que se presenta como nuevas necesidades en el mercado, son impedimentos y carencias del campesinado para la participación en el mercado de productos agropecuarios en el contexto actual), y por otro lado, al campesinado en sus formas tradicionales, es decir, a los que no son empresarios competitivos, generando un desestímulo de la producción tradicional que sin embargo se sostiene por la importancia que tiene en el mercado interno.

Finalmente se puede decir, que una evaluación de las políticas públicas diría que no hay correspondencia entre las problemáticas sociales y los problemas sociales, pues estas últimas, según la teoría de las políticas públicas referencia, deben ser contempladas para definir los programas y la distribución de los recursos y lo que se privilegia es exclusivamente de naturaleza económica.

Ahora bien los aspectos desarrollados en este capítulo permiten que se concluya, en primera medida, que hay un grupo de elementos o principios que se privilegian en la esfera municipal, departamental y nacional. Estos principios son: crecimiento, productividad, competitividad, integración y alianzas (regionales, del sector público con el privado, e internacionales), asociatividad campesina, fortalecimiento y autonomía local, exportación, ventajas comparativas, calidad y eficiencia, y desregulación del Estado (para ser regulación del mercado). Todos estos principios reflejados en los discursos muestran que hay una coherencia entre la política económica de lo local, municipal y nacional que de la misma manera que privilegia los principios mencionados excluye ó invisibiliza la dimensión social y las problemáticas estructurales del campesinado mencionadas arriba.



Estos elementos se ven reflejados en las acciones y discursos municipales y se explican por los discursos regionales y nacionales. Es decir, el hecho de que en El Colegio se desarrollen proyectos productivos agropecuarios con productos promisorios, y con alianzas entre los productores, el sector público y privado y además utilizando criterios de calidad o para mercados especializados, se explica por el discurso predominante, en una esfera más amplia, que privilegia el mercado internacional y la competitividad. Se puede decir entonces que hay un discurso nacional que soporta y promueve las acciones asociativas en torno a una producción específica. Por tanto, estos discursos mencionados han contribuido a explicar las estrategias organizativas del campesinado, al identificar el respaldo discursivo o político que tienen sus acciones y decisiones por lo asociativo, lo orgánico, la relación con Bogotá y las alianzas con el sector público y privado.

Los discursos además de mostrar un rumbo productivo privilegiado, también dejan en evidencia las problemáticas y los temas que el Estado y el mercado invisibiliza en sus discursos. Entre estos se puede mencionar los problemas estructurales que se desarrollaron arriba, los cuales quedan sin mecanismos de solución o políticas públicas definidas que direccionen un progreso o solución. Por el contrario, se dijo que la situación generalizada de los campesinos se agrava cada vez más y que no se proyectan soluciones políticas ni a corto ni a mediano plazo. De manera tal que la forma de generar un progreso parcial de las problemáticas estructurales recae sobre el campesinado mismo. Es decir, que los campesinos se ven forzados a entrar en la lógica neoliberal de generar crecimiento económico para satisfacer sus necesidades básicas. Por las condiciones desfavorables que se han mencionado a lo largo del documento, se entiende que el campesino entra en esta lógica sin las herramientas ni mecanismos que le permitirían desarrollar una economía más rentable y que frente a este panorama la asociatividad es una opción.

En conclusión al contrastar los principios más relevantes de la política económica nacional con las políticas públicas regionales se puede decir que hay dos falacias en los supuestos con los que se crean las políticas públicas: uno, lo organizativo y los nuevos mercados tienen apoyo que se muestra explícitamente en las políticas del municipio El Colegio, el departamento de Cundinamarca y las políticas agrarias nacionales. Dos, los campesinos se

saben organizar. Esto conlleva a que no se contemplen programas que permitan la creación y fortalecimiento del trabajo asociativo, lo cual hace que el enfoque en las organizaciones sean aún más excluyente, pues no todos logran organizarse o están interesados y aparte no todos logran organizarse y cumplir los objetivos que se proponen. Se parte de que el campesino se organiza si tiene la voluntad para ello y que cuenta con las herramientas y condiciones necesarias para organizarse.

#### 4.4 Estrategias en el *juego político*: identidad organizativa, orgánica y de BPA (buenas prácticas agrícolas)

En el capítulo II y en el apartado anterior, sobre las políticas públicas a las que se enfrentan Aromacol y la Anuc municipal, hemos visto que hay elementos en común entre las estrategias que estas organizaciones campesinas desarrollan y las políticas públicas del municipio y la región. Estos elementos comunes se explican porque en el trabajo asociativo los campesinos están demandando participación en los mercados y reconocimiento como sujetos sociales, a través de una articulación con los criterios dominantes de la producción agropecuaria.

La identidad entendida como “una forma de organizar la interacción social, y de enfrentar las condiciones materiales (...) [y como] una apuesta por redefinir y/o actualizar las condiciones de la jerarquizada y estructurada interacción social” (Bolívar, 2006: 19), nos permite analizar que en las estrategias de Aromacol y la Anuc los campesinos están construyendo una imagen de sí, con ciertas particularidades y habilidades específicas, que se diferencian de los demás y que es usada para insertarse en los mercados especializados.

La construcción de dichas identidades está basada en una *diferencia* construida en el marco de las organizaciones y como explica Bolívar “la identidad implica la exclusión de algo y el establecimiento de una jerarquía entre los polos resultantes” (Bolívar, 2006: 23). Es decir, que los campesinos de Aromacol y de la Anuc municipal se diferencian de los demás campesinos del municipio El Colegio y que dichas diferencias tienen una valoración positiva.

En el caso de Aromacol algunos elementos que se desarrollaron a lo largo del documento y que implican rasgos identitarios son el dominio de la agricultura orgánica, el trabajo

organizativo y el establecimiento de relaciones de cooperación con el sector público y privado. Es decir, la imagen que los campesinos están construyendo de sí, es de un campesino que está organizado, es orgánico y trabaja en alianza con entidades públicas y privadas. Para el caso de la Anuc municipal se tiene a un campesino capacitado en buenas prácticas agrícolas y vinculado a programas distritales de Bogotá.

Se dice que estas particularidades de los campesinos de Aromacol y de la Anuc municipal tienen un valor positivo porque les permiten tener ventajas en el mercado, frente a un campesino que no está organizado y no maneja agricultura orgánica ni BPA. Además de esto, es “positivo” porque es un campesino que se acerca más a las expectativas que tiene el Estado de éstos. Como se desarrollo en el apartado anterior, las políticas públicas describen a un campesino organizado, competitivo, integrado con la región y como un importante abastecedor de alimentos de calidad a precio justo.

En el documento se identificaron dos elementos que permiten evidenciar una idea desarrollada en la literatura de identidad y es que las identidades se construyen a partir del *otro*. Es decir, la identidad de los campesinos de Aromacol y de la Anuc municipal no se crea solamente porque éstos definen y desarrollan una forma particular de ser campesino, sino porque esa forma está construida y aceptada por un otro, que para el caso es el Estado y el mercado. Estos hechos son, uno, que en la trayectoria organizativa de los casos de estudio las entidades públicas municipales (como la Umata y la Alcaldía local) han tenido una fuerte intervención tanto en la creación (o resurgimiento para la Anuc municipal) como en los distintos proyectos que realizan, y dos, que hay un respaldo de las políticas públicas por el trabajo que están realizando.

El Estado y el mercado construyen unas demandas particulares del campesinado que están a su vez alimentadas por demandas de una esfera mayor. Sobre esto Hoffmann nos dice que:

“(…) las categorías de identidad son efectivamente cambiantes, volátiles, y dependientes tanto de interacciones entre los Estados, los actores regionales y locales, como de las instancias internacionales insertas en contextos políticos y económicos globalizadores” (1998: 23)

La influencia del contexto político *globalizador* se evidencia en los casos de estudio, sobre todo en el hecho de que las políticas públicas del departamento están creadas con una perspectiva al mercado exterior, que encuentra posibilidades de inserción de los distintos

productores locales, entre ellos los campesinos, a negocios de mayor rentabilidad. Esto refuerza la noción de identidad como un proceso político mediado por relaciones de poder, en una esfera local y en una esfera mayor en la cual un polo de los actores son los Estados-Nación (y sus entidades), junto con el sector privado y el otro, los campesinos. Sobre el papel del Estado cabe resaltar que, según Bolívar, éstos “siguen siendo, por lo menos en las sociedades del llamado Tercer Mundo, un importante elemento articulador y productor de identidades” (Bolívar, 2006: 24)

Hasta ahora, el tema identitario ha permitido evidenciar que la construcción de identidades es un proceso político en el que intervienen, para este caso, los campesinos, el Estado y el Mercado y en donde se definen formas concretas de participación en la vida económica (y, además en la vida cultural<sup>27</sup>) de los sujetos. Por tanto, el tema de las estrategias organizativas atraviesa la esfera económica y social del campesinado. Además de esto, la perspectiva identitaria permite hacer una lectura de los elementos de las estrategias identificadas que además pertenecen a una esfera simbólica, como lo es el reconocimiento.

Durante el documento se abordó el reconocimiento como una motivación colectiva y un reto de las organizaciones. Sin embargo, desde la perspectiva identitaria se puede ver como resultado de una construcción de identidad que marca una diferencia con otros campesinos, lo cual les representa ventajas en la participación en el mercado y articulación con las políticas públicas. Tanto para el caso de Aromacol como en el de la Anuc municipal el reconocimiento por el trabajo asociativo tiene eco en espacios locales y regionales.

Teniendo en cuenta que el municipio fue caracterizado con un dinamismo organizativo en torno a lo productivo, se puede decir que en El Colegio los campesinos hacen una demanda generalizada de mayor participación en el mercado, en términos materiales, y en términos simbólicos de reconocimiento. Un reconocimiento encaminado a la valoración de su capacidad productiva y a su importancia como actor económico y cultural en la sociedad mayor. Diego Piñero desarrolla una discusión ilustrativa sobre cuál es el ámbito en el que se reclaman las transformaciones:

---

<sup>27</sup> Ver Bolívar, Ingrid. Identidades y Estado: la definición de un sujeto político. En identidades Culturales y formación del Estado en Colombia. Colonización, naturaleza y cultura. Bogotá: Universidad de los Andes, 2006.

“se contraponen la idea de que los cambios propuestos se centran en conflictos políticos, y la de quienes sostienen que los conflictos más bien se sitúan en el plano cultural. Es decir que no sólo se desafía la distribución desigual del poder político o de los bienes económicos sino también los sentidos sociales compartidos, esto es, la manera de definir e interpretar la realidad” (Piñeiro, 2004: 55)

Según esto se puede pensar que el trabajo asociativo de las organizaciones analizadas está encaminado a reivindicar su actividad económica como campesinos y en un sentido cultural la forma en que los campesinos son pensados.

Ahora bien, en un comienzo se enunció que se introducía aquí el tema identitario porque este implicaba el trabajo de la *agencia* campesina y una definición de estrategia en el juego político (Stuart Hall). Esto nos permite pensar que la construcción de identidades implica que el sujeto que se define o que crea representaciones sobre sí, desarrolla en la interacción social prácticas que sustentan dichos supuestos.

A lo largo del documento se ha sostenido que el trabajo asociativo de Aromacol y la Anuc municipal están respaldados por las políticas públicas y por los criterios y valoraciones que el Estado demanda de los campesinos, según lo cual se han creado las identidades de dichas organizaciones. Sin embargo, se debe destacar que solamente esas identidades son reconocidas y aceptadas socialmente porque en la trayectoria organizativa hay prácticas y relaciones concretas que las sustentan. De manera tal, que es a través de las prácticas y relaciones, en estos casos, que las organizaciones logran una identidad propia ó diferenciada. Para los casos de estudio de esta investigación se puede decir que son las prácticas (productivas, de capacitación y de cooperación), así como las relaciones, con el sector público y privado, las que sustentan la identidad del campesino organizado, orgánico y con manejo de BPA.

En síntesis, la revisión de la construcción de identidades a través de la trayectoria organizativa de los estudios de caso nos permitió comprender que Aromacol y la Anuc han creado una identidad de campesinos organizados, orgánicos y con manejo de BPA, que les permite diferenciarse y les otorga reconocimiento en una esfera local y regional. Dicha identidad se sustenta en las prácticas y relaciones que han impulsado en el día a día de las organizaciones y constituye una lucha política por una reivindicación del campesino como actor económico y cultural vigente, que busca alejarse de la noción de un campesino pasivo y anacrónico.

## 5. Conclusiones

La revisión de las políticas públicas y los casos de estudio de Aromacol y la Anuc municipal, permiten concluir que, sus estrategias organizativas han consistido en transformar las prácticas de cultivo, capacitarse en temas agrícolas, gestionar recursos con el sector público y privado, buscar mercados fuera del espacio local y ser reconocidos a nivel municipal y regional. Dichas estrategias están encaminadas a insertarse en mercados especializados, es decir, a aumentar la participación del campesinado en la economía agropecuaria, específicamente en mercados exclusivos, que exigen productos diferenciados y transformaciones de las prácticas productivas y los roles tradicionales de los campesinos.

La participación campesina en dichos mercados es un elemento relevante porque evidencia transformación, resiliencia y un desplazamiento de lo local a lo regional, donde los campesinos directamente ejercen su rol económico a través de la comercialización de productos agropecuarios tradicionales y diferenciados. Esa participación se entiende en un sentido predominantemente económico. Sin embargo, queda abierto el cuestionamiento sobre el significado que tiene para los campesinos dicha participación y cómo ésta afecta su rol político e identitario.

Respecto al marco normativo que enfrentan las organizaciones se puede decir que las estrategias están favorecidas por discursos como: la ciudad región, las ventajas comparativas, la presencia de actores del sector público y privado, la cercanía con Bogotá y el fomento a la asociatividad.

Ahora bien, la participación campesina en los mercados especiales, sustentados por el discurso de la competitividad, se desarrolla paralelamente a un proceso de exclusión de la participación de la producción tradicional de la mayoría del campesinado. Es decir, que la participación que se genera es excluyente porque solamente un grupo minoritario de campesinos que cuente un contexto político favorable, con actores del sector público y privado con los que se puedan realizar alianzas y además con disponibilidad de tiempo y con la motivación necesaria para participar y organizar las acciones colectivas, podrán desarrollar estrategias que les permitan

insertarse en los mercados privilegiados de la política económica local y regional respaldada de manera importante en las políticas públicas.

Las estrategias identificadas son evidencia de las acciones que los campesinos organizan para resistirse y permanecer como actores sociales y económicos, en un contexto económico adverso para la producción agropecuaria a pequeña escala. Además de esto, las estrategias en torno a mercados especializados generan un reconocimiento de los campesinos pues no logran sólo la inserción al mercado bajo condiciones más favorables, sino que también persiguen reconocimiento como sujetos sociales de derecho diferenciados, que desde 1991 en la carta constitucional sólo se les reconoce a las negritudes e indígenas del país.

Aunque el contexto es un elemento determinante en el escenario organizativo, las estrategias y la participación campesina no se pueden suponer o explicar solamente por la existencia de un marco político favorable, por el contrario, la ejecución de las actividades y la toma de decisiones escapa a ese marco normativo para desarrollarse en una esfera local donde son los campesinos quienes deciden organizarse o no.

Además de las estrategias que Aromacol y la Anuc municipal han desarrollado para insertarse en mercados especializados esta investigación se cuestionó por el funcionamiento interno que estas organizaciones requieren para desarrollar las estrategias. Frente a esto se pueden concluir que los casos de Aromacol y la Anuc evidenciaron que la mayor dificultad en sus trayectorias es la organización interna, lo que se denominó aprendizaje organizacional. Es decir, hacer de su trayectoria un proceso de aprendizaje que les permita resolver los malestares de la organización y encontrar formas de trabajo aceptadas por todos los miembros y que les permita cumplir con los objetivos que se fijan en los proyectos. Este aprendizaje organizacional se identificó como la mayor dificultad porque una vez las organizaciones cuentan con un contexto político favorable y han gestionado la financiación de sus iniciativas, se encuentran con dificultades internas de la organización que les impiden cumplir sus objetivos plenamente.

La trayectoria organizativa de estas organizaciones lleva implícita una naturaleza compleja que se puede entender en tres procesos dinámicos diferentes: lo individual, lo colectivo y lo estructural, que reflejan la dificultad de agrupar, organizar y desarrollar una acción colectiva. La teoría de la

acción colectiva evidenció para el caso de Aromacol y la Anuc municipal que la variable de costo beneficio propuesta por Olson es válida cuando el campesino decide cooperar o desvincularse de la organización. Sin embargo, una vez el individuo esté involucrado en el trabajo asociativo la confianza y la motivación son factores que afectan positiva o negativamente su trabajo y pueden al igual que el costo/beneficio causar la desvinculación o por el contrario generar motivación para cooperar, así el cálculo de costo/beneficio no sea del todo atractivo. Y en el caso contrario también se puede decir, según el caso de la Anuc municipal, que incluso si el cálculo económico es favorable pero no se tiene confianza en los liderazgos, por ejemplo, los campesinos optan en algunos casos por retirarse.

Las variables motivación y confianza también se pueden entender en un espacio colectivo. El caso de Aromacol evidenció esta situación cuando un actor externo a la organización fue el que generó desconfianza de forma colectiva, en este caso por incumplimiento con compromisos puntuales. Esta situación particular también generó la desvinculación masiva al crearse un imaginario de falta de garantías para el trabajo.

Por último, está el proceso estructural que también es dinámico y afecta lo individual y lo colectivo. Se puede decir que la estructura o coordinación formal, de la que habla Ménard en su definición de organización, es parte constitutiva de una organización, como Aromacol y la Anuc municipal, y que define y orienta las formas de trabajo, las motivaciones y la confianza de los miembros de las organizaciones. Se dice que es dinámico porque estas organizaciones al funcionar por proyectos productivos rotan y cambian los liderazgos y estructuras según las necesidades puntuales o si no, suelen cambiar de líderes por inconformidad ó se deterioran la organización mientras exista la inconformidad.

De esta manera se reitera que los casos de la Anuc municipal y Aromacol nos han permitido evidenciar que la organización es un proceso complejo, que tiene una cara formal, una individual y una colectiva. En conclusión una organización campesina implica trabajo y enfrenta retos y adversidades en un contexto político, económico, climático e interno para garantizar condiciones favorables y así lograr insertarse en un mercado nuevo como el orgánico y los programas distritales de Bogotá. Este grado de dificultad del trabajo asociativo refuerza la afirmación de



Villaveces (2007) según la cual la organización no debe suponerse sino que debe explicarse y por otro lado, evidencia que, uno, el trabajo asociativo campesino aunque viable es excluyente y dos, que las políticas públicas promueven dicha exclusión.

## 5.1 Reflexiones finales

Aparte de las preguntas de investigación que se plantearon y una vez desarrollado el tema de las estrategias, se realiza a continuación una breve reflexión, sobre la importancia de las organizaciones campesinas además de un intento de puntualizar sobre las restricciones y posibilidades de acción que éstas tienen dentro de un marco normativo específico y de dificultades propias de cada organización. Además se puede hacer una reflexión sobre la forma en que confluyen las acciones colectivas de los campesinos y las imposiciones de la política económica.

En primera medida, teniendo en cuenta que las organizaciones se conforman en torno a un objetivo común compartido, como se pudo apreciar en la definición de Ménard y en los estudios de caso, o en el mismo sentido, cuando Máxime Haubert (1999: 2) afirma que la cooperación es hija de la necesidad, se sobrentiende entonces que los campesinos se organizan para satisfacer necesidades de forma conjunta que no pueden resolver de forma individual. Las necesidades más evidentes que los campesinos intentan resolver, en los casos particulares de Aromacol y la Anuc, son en términos generales la participación en el mercado bajo condiciones más favorables.

En este sentido, vale retomar el argumento de Haubert (1999: 2) según el cual “la organización cooperativa se presenta siempre como un lugar de articulación entre la economía doméstica y la economía capitalista”. Para los casos de las organizaciones analizadas, esto se evidencia, en el hecho de que sólo a través de un proceso asociativo los campesinos (miembros de Aromacol y de la Anuc) han podido insertarse a mercados especializados como los orgánicos y los urbanos. En el argumento de Haubert estos mercados representan la economía capitalista.

Esto se puede entender en el caso de la ANUC municipal pues es la vinculación a los programas de la Alcaldía de Bogotá lo que permite a los campesinos participar de un espacio en el que pueden comercializar sus productos agropecuarios. Para poder acceder a este espacio los campesinos deben estar vinculados a la organización o a una organización independiente que a su vez esté asociada a la Anuc municipal. De manera tal que de forma individual no podrían comercializar en Bogotá. En el caso de la agricultura orgánica de Aromacol, los miembros de la organización han generado convenios de forma colectiva con comercializadores que actúan como intermediarios entre la producción municipal y los mercados urbanos, o con los compradores directamente, que reconocen un sobreprecio por el valor de ser orgánicos.

La inserción en estos mercados es un proceso complejo con pocas alternativas y aunque acá sólo se ha contemplado la forma asociativa, vale recordar, como ya se dijo, que las condiciones actuales del mercado excluyen la participación campesina. Así, las organizaciones se presentan como un camino viable de vinculación al mercado capitalista y en un sentido más amplio, como un mecanismo que permite enfrentar las condiciones que impone la globalización, sobre las cuales Pérez (2001) afirma que:

“[ante] los nuevos desafíos que impone el proceso de globalización, el sector rural acusa serias restricciones para acceder a las corrientes de transformación: la de una estructura pétrea de la propiedad que genera subutilización de los factores productivos y la falta de equidad social, el rezago tecnológico, la deficiente infraestructura, y el carácter insostenible de la producción agropecuaria, que impiden la vinculación a los mercados internacionales. La pobreza que afecta a más de la mitad de la población rural, y la crudeza del conflicto armado, son factores que deben ser asumidos de manera contundente” (Pérez, 2001: 27)

Se puede decir entonces que los elementos que muestra Pérez, en gran parte, van en contravía con los planteamientos y principios de las políticas macroeconómicas. Una contradicción de fines y herramientas para cumplir dichos fines. Es decir, que se presenta una inconsistencia entre las acciones que el Estado prioriza y las necesidades de la población rural. Así, el trabajo organizativo que sí está encaminado directamente a generar bienestar en general tiene el reto más grande de satisfacer esas necesidades que el Estado sistemáticamente no desarrolla en beneficio de la población rural. En este sentido, se puede pensar a las organizaciones como una estrategia per se, que encamina sus esfuerzos para generar bienestar. Es decir, se ha visto que cada

organización tiene una estrategia para cumplir objetivos compartidos, pero de una manera más amplia, la organización es una estrategia que le permite a los campesinos privilegiar una necesidad y a través del trabajo asociativo y coordinado, para gestionar acciones y recursos que permitan satisfacer dicha necesidad o problemática.

La forma de vincularse al capitalismo, en términos de Haubert, es a través de relaciones con los actores económicos privados ó públicos. Como se expuso en los casos las relaciones son un elemento importante que ha contribuido de manera clara a direccionar la trayectoria de estas organizaciones. Haubert explica que las organizaciones aumentan el poder que los campesinos tienen frente a otros actores. Y esto constituye una motivación para cooperar en una iniciativa asociativa. Tanto para el caso de Aromacol, que se centra en el sector privado, como de la Anuc m, que trabaja en alianza con el sector público regional, es claro que los campesinos aumentan su poder como actores económicos.

Un último elemento para destacar sobre la importancia que adquieren las organizaciones en el sector rural es que a lo largo de las trayectorias organizativas los campesinos experimentan dificultades y se enfrentan a retos particulares de los proyectos que desarrollan, que generan nuevas habilidades y que a su vez usan en los roles que asumen, como gestores y negociantes. Es decir, que las trayectorias organizativas han generado habilidades en el campesinado que les permiten desarrollar nuevas acciones colectivas y organizadas que generen bienestar y mejoramiento en la calidad de vida. Si bien, actualmente enfrentan dificultades internas dentro de las organizaciones que impiden que se cumplan cabalmente los objetivos fijados, cuentan con las habilidades desarrolladas y con un contexto favorable, que permite pensar que es probable que se desarrollen nuevas iniciativas, cada vez con mayor probabilidad de éxito.

Todo esto entendido dentro del marco de las políticas públicas que, como se vio en el capítulo tres, reflejan la lógica política y económica dominante y que para el caso da prioridad a las ventajas comparativas y la idea de ciudad – región, que favorecen la participación en mercados especiales a de AROMACOL y la ANUC.

Con esta información se reitera y concluye que son las políticas públicas las que han facilitado el trabajo asociativo de la ANUC y de AROMACOL, proporcionando elementos que para éstas

resultan claves como lo son: alianzas regionales e internacionales y capacitaciones sobre contenidos que les ha permitido vincularse o fortalecer lazos de cooperación. Las organizaciones ejercen un rol central, dentro del marco de las políticas, que les ha permitido permanecer en los proyectos a los que están vinculados a pesar de las adversidades. El valor de las organizaciones recae sobre el manejo de nuevas prácticas, el manejo de las relaciones con el sector público y privado y el constante aprendizaje técnico en temas agropecuarios, quedando como reto el aprendizaje organizativo (que constituye una de las mayores dificultades de las dos organizaciones campesinas).

La idea de que el trabajo asociativo cuenta con un respaldo de las políticas públicas que ha facilitado su trabajo, permite afirmar que el principio que favorece a las organizaciones es la posibilidad de participación en alianzas locales, regionales o internacionales, como es el caso de las organizaciones de esta investigación. Frente a esto es probable que en otros municipios y regiones la participación de las organizaciones sea más limitada, pues para que esto suceda, como en El Colegio, es necesario contar con actores del sector público y privado, dispuestos a cooperar, así como con organizaciones que tengan iniciativas y habilidades para desarrollar proyectos en alianzas con el sector público y privado.

Por otra parte, este trabajo abordó el tema de las estrategias campesinas desde dos perspectivas diferentes, una, desde las acciones organizadas y colectivas de los campesinos, y dos, desde la política económica en distintas esferas como lo municipal, regional y nacional, a través del análisis de las políticas públicas y los elementos ó referentes que deberían guiar su definición a nivel nacional. Esta forma de desarrollar el tema de las estrategias nos permite entender que tanto la estructura de la política económica como la organización campesina resultan relevantes para explicar las estrategias organizativas de Aromacol y la Anuc municipal. Es decir que hay un punto de intermediación entre las acciones y las estructuras. La autora Anna Tsing, desarrolla un argumento que resulta ilustrativo para el tema de las estrategias. Tsing expone que hay una “fricción en la relación entre las demandas de los movimientos sociales y las exigencias de los flujos de capital los actores involucrados siempre influyen de alguna manera en las acciones de los otros, y las relaciones en juego son tanto de solidaridad como de tensión y juegos de poder”. En otros términos, se podría decir que lo que se busca es comprender que no todo recae sobre las

estructuras macro, ni sobre los agentes, en cambio, como dice Giddens “las actividades no son creadas por los actores sociales, sino continuamente recreadas por ellos a través de los diversos medios por los que se expresan a sí mismos como actores. Por medio de sus actividades los agentes producen las condiciones que hacen posibles sus actividades” (Giddens En Ritzer, 1993: 493). Este concepto de fricción nos permite entender que la política económica orienta y restringe las posibilidades de acción campesina pero no se puede suponer que las estrategias y la acción colectiva existen por un marco de políticas favorables, sino por la agencia campesina.

## 6. Bibliografía

- Aguiar, Fernando. Intereses individuales y acción colectiva. Madrid : Editorial Pablo Iglesias, 1992
- Allen Scotth. En Boisier, Echeverry Sergio. Algunas reflexiones para aproximarse al concepto de ciudad región. Centro de Análisis y Acción territorio y Sociedad.
- Archetti, Eduardo. (1981) Campesinos y estructuras agrarias en América latina. Cepales, Quito.
- Archetti, Eduardo. Economía Campesina: Chayanov o Marx. Campesinado y estructuras agrarias en América Latina. CEPLAES, 1981
- Bendini, Mónica Isabel. Actores sociales y reestructuraciones en los ámbitos sociales y agrarios en América Latina. En La nueva ruralidad en América Latina: avances teóricos y evidencias empíricas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008
- Bogotá Cundinamarca. Hacia una ciudad-región competitiva. Bases del Plan Regional de Competitividad 2004-2014. Concejo Regional de Competitividad de Bogotá y de Cundinamarca: Bogotá, 2004
- Bolívar, Ingrid. Identidades y Estado: la definición de un sujeto político. En identidades Culturales y formación del Estado en Colombia. Colonización, naturaleza y cultura. Bogotá: Universidad de los Andes, 2006.
- Caicedo, María Claudia. El proceso de internacionalización de Bogotá D.C: pensando globalmente, actuando localmente. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2000
- Cámara de Comercio de Bogotá. Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bogotá y Cundinamarca, CARCE: trabajamos por el comercio exterior de la región. CCB: Bogotá, 2004
- Cámara de Comercio de Bogotá. Estrategia regional de exportación del sector agrícola y agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca: resumen ejecutivo - estudio de prefactibilidad del megaproyectos agoindustrial de Bogotá y Cundinamarca. CCB: Bogotá, 2005
- Cámara de Comercio de Bogotá. Plan estratégico exportador para la región 2007-2019 Bogotá-Cundinamarca: productos hortofrutícolas. CCB: Bogotá, 2008
- Cámara de Comercio de Bogotá. Plan estratégico exportador para la región 2007 - 2019

Bogotá - Cundinamarca: resumen ejecutivo. CCB: Bogotá,2008

- Cámara de Comercio de Bogotá. Plan estratégico exportador para la región 2007 Bogotá-Cundinamarca: productos alimenticios. CCB: Bogotá, 2008
- Cámara de Comercio de Bogotá: Cierre de brechas de competitividad de Bogotá en el contexto de América Latina: informe final.CCB: Bogotá, 2008
- De Grammont, Hubert C. 2004. La nueva ruralidad en América Latina. Revista Mexicana de Sociología. Vol. 66, número especial. México.
- Escobar, Germán."Un enfoque para interpretar las transformaciones rurales" En Nueva ruralidad e América Latina. Universidad Nacional de Costa Rica, 2002
- Fajardo Darío, Absalón Machado, P. Gómez Villa, 1981. Campesinado y capitalismo en Colombia. Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular CINEP.
- Fajardo M, Darío "Tierra, poder político y reforma agraria y rural", en Cuadernos Tierra y Justicia Bogotá: ILSA, 2002.
- Fajardo, D., Mondragón H., Arcila, O. *Colonización y estrategias de desarrollo*, IICA, Bogotá, 1998.
- Forero Álvarez, Jaime. Persistencia y modernización del campesinado en Colombia 1990. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, COLCIENCIAS, 1990.
- Forero, Jaime. 1989. Persistencia y modernización del campesinado. El campesino contemporáneo. Cambios recientes en los países andinos. Bogotá: CEREC/Tercer Mundo - FESCOL - Estudios Rurales Latinoamericanos.
- Galli, Rosemary E. Colombia: el desarrollo rural como mecanismo de control social. México: UNAM, 1979
- Geilfus, Frans. (2000) Estrategias Campesinas: Marco De Análisis Para El Desarrollo Rural. IICA, Tegucigalpa.
- Giddens, Anthony. 1999. Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas Santillana, 2000.
- Guitián, Manuel. La cultura de la Estabilidad y el Consenso de Washington. Colección estudios e informes, nº 15, La Caixa, Barcelona1999
- Hoffmann, Odile. Políticas agrarias, reformas del Estado y adscripciones identitarias:

Colombia y México. En *Análisis Político* N°34, Bogotá, Mayo/Agosto 1998.

- Jaramillo, Stella. Pobreza rural en Colombia. En *Revista Colombiana de Sociología. Mundo Rural*. N° 27. Bogotá: Universidad Nacional, 2006
- Jaramillo. La agricultura colombiana en la década del noventa. Bogotá: Banco de la República, 1998/2006
- Llambí, Luis. 1990. "Procesos de transformación del campesinado latinoamericana". El campesino contemporáneo. Cambios recientes en los países andinos. Bogotá: CEREC/Tercer Mundo - FESCOL - Estudios Rurales Latinoamericanos.
- Machado, Absalón y Samaca, Henry. Las organizaciones del sector agropecuario: Un análisis institucional. Bogotá: Cega, Colciencias, T.M editores, 2000.
- Machado, Absalón. El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Agosto de 2000
- Machado, Absalón. La cuestión agraria a finales del milenio. Bogotá: El Áncora Editores, 1998
- Machado, Absalón. Mapa analítico de las organizaciones del sector agropecuario. Santa fé de Bogotá: CEGA, Colciencias, 2000.
- Middendorf, Gerad. Explicaciones en torno al sistema global alimentario. *Revista Colombiana de Sociología*. N° 27. Bogotá: Universidad Nacional, 2006
- Mondragón, Héctor. La organización campesina en un ambiente de terror. Bogotá : ILSA, 2002
- Olson, Mancur. La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. México : Noriega Editores, Editorial Limusa, 1965
- Ortiz Sutti. 1989. Reflexiones sobre el concepto de la cultura campesina y los sistemas cognoscitivos campesinos. *Campesinos y sociedades campesinas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, Edelmira y otros. (2001) ¿Una nueva ruralidad en América Latina? Buenos Aires: CLACSO
- Pérez, Edelmira, Farah, María A. Y Rojas, Manuel. Reconstruir la confianza en Colombia: nueva institucionalidad en el sector rural. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá: 2000



- Pérez, Edelmira. Una nueva ruralidad en América Latina. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO: Buenos Aires.2001
- Reydon, B. P. y Plata, L. E. La intervención en el mercado de tierras: posibilidades y limitaciones. En Mercado y políticas de tierra. Experiencias en América Latina. Roma: FAO, 1996
- Rincón García, John Jairo. Movilización social y desarrollo rural en Colombia: del sistema agrícola a la nueva ruralidad (1990.2002). En Revista Colombiana de Sociología. N°27. Mundo Rural. Bogotá: Universidad Nacional, 2006.
- Rodríguez y Camacho. Proyecto de investigación ¿Quiénes son los campesinos hoy? Observatorio de identidades, prácticas, y políticas en el espacio rural colombiano. Bogotá: 2007 Diana. Políticas Públicas – Políticas Sociales. Guía N°3. Escuela de Ciencias Humanas (Sin publicar). Bogotá: 2005
- Roth Deubel, André-Nöel. Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Aurora, 2002.
- Salazar Marín, Ángela M. Y Tobasura Acuña, Isaías. De la lucha por la tierra a la defensa de la vida. Una mirada al movimiento campesino en Colombia. En La nueva ruralidad en América Latina. Avances teóricos y evidencias empíricas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2008.
- Salazar, Carlos. Las Políticas Públicas. Bogotá: Universidad Javeriana, 1995
- Shanin, Teodor. (1971) Ed. Campesinos y sociedades campesinas. Fondo de cultura económica. México, 1979
- Suárez, Ruth. El mercado de tierras en Colombia: una alternativa viable? Santa Fe de Bogotá: CEGA, IICA, TM Editores, 1999.
- Valderrama, Mario y Mondragón, Héctor. Desarrollo y Equidad con Campesinos. Tercer Mundo Editores: Bogotá, 1998.
- Villaveces, Juanita. Acción Colectiva y Políticas públicas. Serie de documentos de trabajo. N° 20. Bogotá: Universidad del Rosario, 2007
- Wolf, Eric. Los campesinos. Barcelona: Barcelona Editores, 1971
- Zúbiría de, Samper, Sergio; Abello Trujillo, Ignacio, Tabares, Marta. Cuadernos de la OEI / Cultura. Conceptos básicos de administración y gestión cultural. Organización de Estado Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid. 1998.

## ANEXO: El municipio El Colegio

En cuanto, a las características físicas del municipio cabe mencionar que la cabecera está a una altura de 990 metros al nivel del mar aproximadamente, pero en todo el municipio la altura oscila entre 650 y 2800 metros, en los cerros de peñas blancas. La temperatura en el municipio oscila entre los 12 y 24° centígrados y hay presencia en los pisos térmicos: bajo, medio y alto, lo cual constituye una ventaja a nivel productivo pues permite mayor diversidad y aprovechamiento agropecuario. (Informe geográfico del municipio, 2).

Las haciendas fueron determinando la dinámica local y la actual división política del municipio en veredas, por ejemplo Juntas y Santa Marta, conservan el nombre de las antiguas haciendas. Actualmente, el municipio está dividido en una cabecera municipal, que tiene 20 barrios, y tres inspecciones municipales: El Triunfo, Pradilla y La Victoria, a cada una de estas le corresponde 13 veredas aproximadamente, que representan el área rural del municipio, para un total de 40 veredas. Cada una de estas con una Junta de Acción Comunal.

Según documentos del municipio, los cultivos predominantes son: en clima frío, Maíz, fríjol, habichuela y mora; en clima medio, café, caña, maíz, plátano, yuca, chirimoya, mamoncillo, tomate de árbol, lulo, papayuela, manzano, ciruela, papayo y durazno y en clima cálido, caña de azúcar, mango grey, aguacate, mamey, plátano, cítricos, guayaba, papaya y madroño.

Sobre las condiciones de la población del municipio El Colegio, se puede decir que en cuanto a educación, hay un 90% de cobertura para primaria; hay 21 escuelas rurales y en la cabecera un colegio privado y otro público; como problemáticas que se presenciaron en el municipio o en algunas veredas se encuentra la escasez de mano de obra; el alto costo del transporte en taxi o moto inter-veredal, sobre todo en época de invierno, que en muchas ocasiones resulta el único medio por las pocas rutas de transporte público, o las restricciones de los horarios; a nivel productivo, como problemáticas se encuentra la comercialización y el bajo precio que los campesinos reciben por sus productos, al venderse los a los intermediarios; otra problemática, generalizada en el municipio, es que la población joven emigra masivamente para las ciudades, principalmente para Bogotá.

ANEXO: Mapa de división política del municipio El Colegio

A continuación se presenta un mapa del municipio de Mesitas donde se resalta la ubicación geográfica de los grupos de trabajo de Aromacol. Esto para mostrar la dispersión geográfica de la organización, lo que puede reflejar la intermediación de la Alcaldía y la UMATA en la creación de la organización.

## DIVISIÓN POLÍTICA DEL MUNICIPIO EL COLEGIO



SE RESALTAN EN COLOR NEGRO LAS VEREDAS EN LAS QUE FUNCIONAN LOS GRUPOS DE TRABAJO DE AROMACOL

## ANEXO: importancia del café y del comité de cafeteros en el municipio El Colegio

Federación Nacional de Cafeteros se define como “una organización de carácter gremial, de derecho privado, apolítica, democrática y sin ánimo de lucro, fundada en 1927 para fortalecer la industria cafetera colombiana y ofrecer mejores oportunidades económicas y beneficios sociales”. ([www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)) El funcionamiento de la Federación en su organización interna, desde la década del cuarenta, cuenta con una dirección nacional, comités departamentales, servicio de extensión, servicios técnicos, almacenes de acopio y trilladoras.

La Federación, en cuanto a infraestructura, desde la década del cuarenta cuenta con numerosos predios por toda la zona cafetera, que son utilizados como centros de acopio, son más de 100 almacenes distribuidos por todo el país. En la zona de Cundinamarca había almacenes en el municipio de El Colegio, Pandí, La Vega, Silvania, Arbeláez, Cachipay, Anolaima, Viotá, Ortega, ente otros; otro tipo de predios de la Federación eran las trilladoras, las cuales ascendían a 15. Los campos de acción de Fedecafe además de lo productivo se extienden al ámbito social y educativo. Esta función específica abarca temas como la competitividad, a través del programa de renovación de cafetales; el crédito cafetero; la gestión empresarial, la transferencia de tecnologías y la seguridad alimentaria, a través del fomento al cultivo de otros productos como maíz y fríjol en las plantaciones de café.

El número de extensionistas para Cundinamarca es de 90. Los programas que ejecutan, por mencionar algunos son: renovación de cafetales, atención a cafeteros, seguridad alimentaria, familias guardabosques, promotores de convivencia y régimen subsidiado de salud. El servicio técnico está conformado por un comité técnico, compuesto por 3 miembros nombrados por el Comité Nacional, Gerente y el Jefe del Departamento Técnico; este comité se divide en una sección central, que a su vez se ramifica en Investigación, compuesto por un centro de investigación, dos granjas de repetición, 25 campos de cooperación experimental y experimentación Campaña de Suelos; Enseñanza, compuesto por 14 concentraciones rurales agrícolas, división de educación de la campaña de suelos y publicaciones; y el grupo de Extensión, compuesto por 13 secciones técnicas departamentales, 21 secciones de la Campaña de suelo y 5 granjas de demostración. (Mejía, Manuel: 81, 1957)

Otros programas del Comité en el municipio, son: el de créditos, donde se le presta seis millones de pesos al campesino por hectárea cultivada con cinco mil matas de café; el plástico de secado para el café, donde se subsidia 70 mil pesos de los 125 que cuesta el plástico, para que los campesinos puedan cubrir el espacio de secado, “porque cuando el café se moja pierde mucha plata el cafetero (...) esa plata que se recoge queda en un fondo para que se pueda beneficiar más gente. Es un fondo rotatorio que se usa para ese mismo fin;” (extensionista); el programa Café compra futuro, es un contrato donde el cafetero se compromete a vender las cargas de café por un pago adelantado, “El extensionista hace una visita y realizan la documentación. El cafetero durante ese mes puede liquidar el café, pueden esperar 15 días a ver cómo está el precio. Es un riesgo que asume el caficultor, eso se está manejando bastante”; Hay un programa de seguridad alimentaria, que se desarrolla en convenio entre la Alcaldía de El Colegio y el Comité de cafeteros. La idea del programa es promover el cultivo de productos que tienen demanda en el casco urbano, “Tomate, lechuga, tener sus cítricos, tener aguacate, alevinos, para que tengan sus pescados. Anteriormente se les daba gallina, pero la gente paquete tecnológico porque se necesita

la resolución del ICA”; Otro programa en convenio con la Alcaldía es el de los almácigos comunitarios con jóvenes de los colegios del municipio, se le está apuntando en los Colegios de Pradilla y el Triunfo. Se busca un cambio generacional, sentido de pertenencia, para que los peños lo vean como un negocio. Ya se hicieron 300 mil y 50 mil en los colegios. Se buscan hacer proyectos productivos con población juvenil para que tengan ingresos. Con Endesa se hicieron 500.000 almácigos en Mesitas y 400.000 en San Antonio; Hay otro programa, es sobre liderazgo, el Comité busca capacitar a un coordinador por vereda, “que sea la mano derecha del extensionista y multipliquen los programas que necesitamos”; finalmente, se puede mencionar el programa que las trabajadoras sociales del Comité están desarrollando con las mujeres cafeteras. “En este momento tenemos a tres trabajadoras sociales que están trabajando con mujeres cafeteras. Lo que haces es como modelo de desarrollo, votan corriente para un dentro de la comunidad y darle como herramientas a la mujer, es como de género”.

En el apartado anterior se expuso que la Federación fomentó el desarrollo de mercados diferenciados del café como los especiales y los orgánicos. En el Comité municipal se sigue esta política que es nacional. Sin embargo, es un programa que se respalda pero no se promueve a nivel municipal. “La Federación lo maneja. Necesitan 2 años y la certificación cuesta mucho. Si está certificado se les paga sobre precio, una dificultad es que la producción baja considerablemente. En ningún momento la Federación desanima, si está certificado se le paga el sobre precio. Lo que pasa es que la producción se baja, se le hace ver al caficultor si es rentable o no. Se promueve mientras este respaldado por una institución”. Los sellos de certificación que se manejan en el municipio son Flo (Fairtrade Labelling Organizations International), amigos con la naturaleza, coffee stay, está UTSCOFFEE, Rainforest (Alianza para Bosques), Fair Trade Coffee (que es el de finca, cuando tienen mucho volumen) y el orgánico. Todos esos códigos son para los cafés especiales.

El proceso de certificación es riguroso y exigente, entre los criterios técnicos se encuentra que “el factor de rendimiento sea aproximado al 92.8% y que la humedad se encuentre entre el 10 y el 12%, que huelga a café, de malla 15, 16, hasta 18, todas esas características se verifican para que sea café especial”. La federación apoya todos los sellos. Código 4C, plataformas BPA, (Buenas prácticas agrícolas) para que la gente tenga cualquier sello. “El código 4c es más flexible no exige que se termine un proceso si un productor falla, mientras que otros sellos no lo permiten. Con el código 4C son más flexibles, no dañan el proceso de los demás si alguien llega a fallar” Al momento de la entrevista el extensionista comentó que había un grupo de 30 caficultores en el proceso y estaban a la espera de si cumplen con los requisitos expuestos.

Finalmente, se puede decir que Al indagar sobre la estructura organizativa de la Federación y el Comité en el municipio El Colegio, se encontró que la estructura se basa en los caficultores: “La base de todo son los cafeteros que están cedulados a nivel nacional pero se discrimina por departamentos, después de eso siguen los comités departamentales, después de eso viene comité nacional y luego la gerencia. Y la base de todo esto son los cafeteros cedulados” El Comité municipal está conformado por doce personas, elegidas democráticamente por votación, tienen que ser caficultores necesariamente”. Los requisitos para tener la cédula cafetera es “tener 1500 plantas de café sembradas, ser propietario ó tener un contrato de arrendamiento mínimo por 8 años, ó ser poseedor, ser poseedor es que está la finca en su sección y no han podido hacer la escritura. Cualquiera de estas tres personas puede ser miembro del comité”.

## ANEXO: Creación de Aromacol.

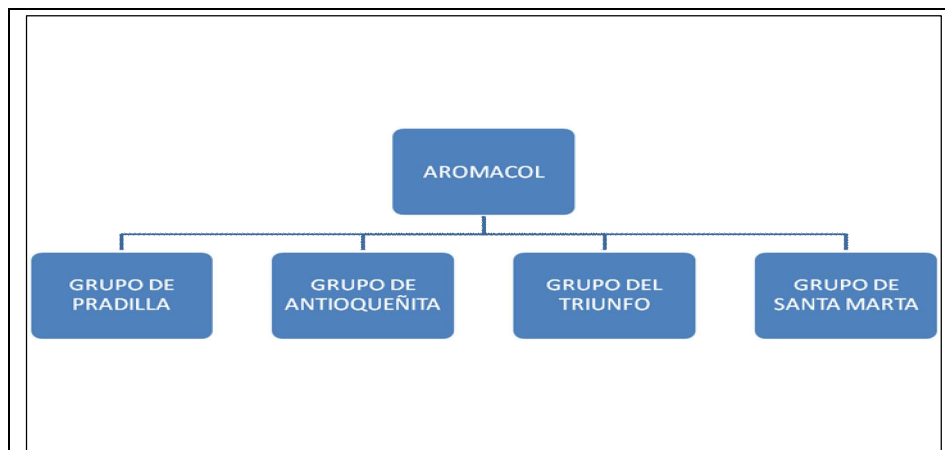
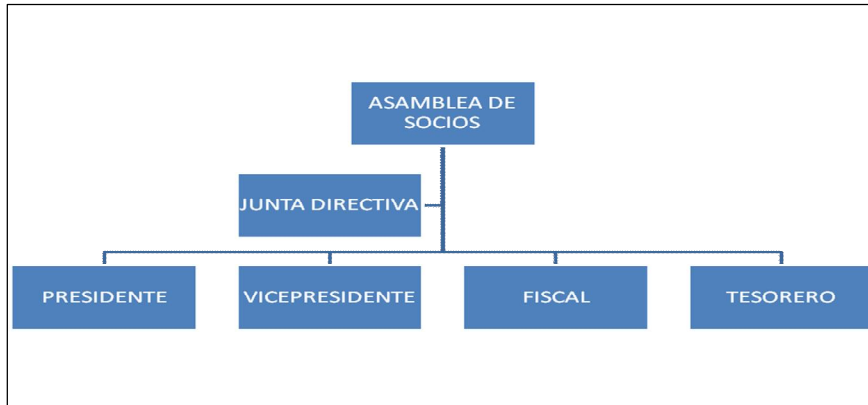
Después de terminada la capacitación, un campesino, Armando Rojas, aplicó los contenidos de la capacitación en su finca, así empezó a experimentar con algunas plantas y abonos orgánicos. Armando Rojasrelata que durante el período de experimentación se equivocó en repetidas ocasiones, lo que hacía que se le quemaran las plantas. Él tuvo que investigar más para conocer las proporciones adecuadas de los abonos así como los componentes. Después de un período de experimentación Armando Rojasconsiguió sacar una pequeña producción. Luego de recoger la cosecha de albahaca, Armando Rojas y su hermano la llevaron a las plazas de mercado de Bogotá para comercializarla. Cuando llegaron allá se sorprendieron porque las personas de la plaza no conocían la Albahaca, sin embargo, una señora les recibió la mitad de la cosecha, sin garantizarle la compra, ni un precio determinado. El producto logró comercializarse exitosamente, por lo cual hicieron un acuerdo de llevar semanalmente 200 kilos de Albahaca y otras aromáticas.

En ese momento se vinculan más campesinos y se constituye Aromacol como organización, legalizada ante la cámara de comercio. Fue necesario hacer unos estatutos para la legalización con la colaboración de un ingeniero quien es miembro actual de la organización y fue presidente de la misma por los dos primeros años.

A continuación un testimonio que relata varios momentos de la creación de Aromacol como organización.

“Yo llegue (...) y estaban pasando los estatutos y tenían ciertos problemas y que habían mandado los estatutos a la cámara de comercio y que se los había de vuelto y que no se cuanto. Los revise y vi que eran peores de los que hay, entonces dije bueno hay que organizar eso y me puse a organizar y así comencé a meterme. Hice estatutos los lleve a cámara de comercio, no tuve ningún problema. Fui el presidente durante dos años. El primer presidente oficial de esta cuestión. Pero entonces éramos como treinta y pico, comenzamos a producir las aromáticas pero entonces la Alcaldía se desbocó, a todo el mundo le daba semillas de tomillo, sin ningún control. Entonces la gente llegaba, tengo 200 kilos de tomillo, de albahaca, limonaria. La Alcaldía repartió por arrobas de limonaria a la gente. No, que me dijeron que usted era el que me compraba. La Alcaldía despeloto y todo el mundo empezó a echar pestes, éramos 53 personas. Acá llegaba la gente toda brava porque yo no les compraba (...)”

ANEXO: Estructura formal de Aromacol



## ANEXO: La ANUC Nacional

La historia de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) nace de una iniciativa gubernamental 1968 del presidente de entonces, Carlos Lleras Restrepo, de organizar a los campesinos beneficiarios de los servicios del Estado, de allí el nombre de Usuarios Campesinos. La organización nace en 1970 con el fin de “darle cuerpo social a la política de reforma agraria (...) Algunos historiadores interpretan este hecho como una jugada política que buscaba garantizar las bases electorales al presidente Lleras para futuras campañas, tal vez por el éxito de la política de reclutamiento de casi un millón de campesinos, inscritos a través de 496 asociaciones municipales entre 1968 y 1971 como usuarios de la política de la Reforma Agraria del presidente Carlos Lleras Restrepo” (Bagley, 1994: 225)

Otras fuentes cuales?, al hacer un recuento de las acciones implementadas por Lleras, por el contrario, proponen que Lleras ejecutó varias acciones que dan cuenta de una intensión real de reforma agraria. Ejemplo de esto, es que paulatinamente fue renovando el personal del Incora por técnicos y profesionales, que remplazaron a la burocracia de los partidos tradicionales. Es decir, que aparentemente se hicieron reformas para mejorar la eficiencia del INCORA y por ende, la distribución de la tierra.

“en muchas regiones, los funcionarios del INCORA se comportan como auténticos mediadores en los conflictos entre campesinos y terratenientes; en otras apoyan abiertamente las demandas del movimiento campesino. Ello, en lugar de aplacar los ánimos, abre un espacio de mayor legitimidad para las reivindicaciones campesinas, y contribuye a generalizar los movimientos de protesta e invasión de tierras” (Rivera, Silvia, 1982: 65).

Rivera explica que el éxito de la ANUC en un inició fue evidente al lograr organizar a un gran número de campesinos a un bajo costo administrativo. Es considerado un logro porque para la época no existía ningún tipo de conocimiento a escala nacional sobre la población rural y a través de la organización se logró que los campesinos acudieran masivamente a afiliarse, lo cual facilitó la gestión del gobierno, al conseguir fundar la organización campesina colombiana de mayor cobertura. Sin embargo, los momentos de regocijo acabarían muy rápido, pues el periodo de gobierno de Lleras Restrepo acababa para darle paso al periodo de Misael Pastrana, quien no simpatizaba con las políticas de reforma implantadas por su antecesor, de manera tal que empezó a debilitar la organización, a través de una política, conocida como el pacto del Chicoral, encontrado una fuerte resistencia en esa incipiente organización que había desplegado mucha fuerza a pesar de su corto período de creación.

El pacto del Chicoral es un acuerdo político al que llegó la bancada de Misael Pastrana, sin la presencia de los Lleristas, en 1972, en la población del Tolima que lleva ese nombre. Ese pacto político se encargó de debilitar la organización constituida durante el gobierno de Lleras. Generando un daño profundo para la población campesina y la naciente organización, pues “enterró políticamente las posibilidades de reforma agrarias” (Bagley, 1994: 226) y los destinó a luchar contra los terratenientes respaldados históricamente por el Estado.

La organización que logró Lleras recibió tanta acogida en tan corto tiempo, que cuando Pastrana llega al poder, no pudo acabar con la organización en un periodo igualmente corto, sino que tuvo que aplicar otra estrategia para generar divisiones y así debilitar a la ANUC, sin embargo, en su intento se encontró con una resistencia campesina consolidada que a pesar de las dificultades continuó. Esta estrategia gubernamental se evidencia en la celebración del Segundo Congreso de la ANUC en Sincelejo, cuando promueve una reunión alternativa en Armenia con el apoyo de algunos dirigentes de partidos tradicionales. Así, quedaron constituidas dos líneas: la línea Armenia, simpatizante con el gobierno y la línea Sincelejo, con influencia,



en el comité ejecutivo, del partido comunista. Esta última empieza a afrontar una serie de ataques gubernamentales como por ejemplo no recibir el apoyo económico que por Ley le correspondía, cerrar las oficinas del Incora, que simpatizaban con la línea Sincelejo. Una fuente de primera mano que cita Silvia Rivera relata que “en este tiempo aprovecharon muy bien para desprestigiar a los líderes (...) montaron una operación a través de los promotores municipales, todas las autoridades, los empleados del INCORA; una verdadera campaña para desprestigiar a los líderes y acabar con la organización, provocando que las masas no nos acogieran (...)” (Rivera, Silvia, 1982: 117)

Por estos hechos los campesinos declararon que el gobierno era “militarista pro-terrateniente en contra de los campesinos pobres sin tierra”. (Bagley, 1994: 227) En 1981, bajo el gobierno de Turbay Ayala, la ANUC recobra la unidad de su organización y establece una plataforma política, en la que se determina que:

“la Anuc es una organización autónoma de campesinos pobres, medios y asalariados que luchan por una reforma agraria integral y democrática (...) es una organización independiente del Gobierno y de los partidos políticos (...) basa su acción en la siguiente plataforma mínima: 1) total respeto al derecho de los campesinos a organizarse (...), 2) reforma agraria integral y democrática (...), 3) expropiación sin indemnización de la gran propiedad terrateniente (...), 4) establecimiento de un límite racional de la propiedad (...), 5) apoyo a la cooperativización de los campesinos (...), 6) las grandes fincas o explotaciones agropecuarias que hubieren alcanzado un buen nivel de fomento industrial se destinarán al desarrollo planificado y colectivo de la producción (...), 9) nacionalización del crédito (...), 16) precios de sustentación estables y remunerativos (...), 18) participación decisoria de la Anuc en las entidades del sector agropecuario y en la programación y ejecución de la Reforma Agraria” (Bagley, 1994: 226- 227)

Los objetivos de la ANUC para el gobierno, durante la gestión de Lleras, eran según Rivera, dos cosas, uno, un objetivo económico y social, pues pretendía revitalizar la industria campesina en constante crisis y deterioro, así como las condiciones de vida de los campesinos, para lo cual identificaba problemas estructurales como la tenencia de la tierra y la capitalización; el otro objetivo, era de orden político, pues de esta forma se evitaba el comunismo: “el campesinado organizado podría superar su estado de miseria desesperante, exigir y obtener concesiones del Estado y de las clases dominantes, adquirir y ejercer su derecho de ciudadanía, y convertirse en factor de democratización y estabilidad política” (Rivera, Silvia: 1982, 59)

Durante el gobierno de Pastrana Borrero y con la represión que éste ejerció sobre la organización, los objetivos primordiales se transforman, se puede percibir un cambio de direccionamiento, pues, por una parte, el acuerdo del Chicoral logra radicalizar al campesinado y se facilitan las condiciones para simpatizar con partidos de izquierda, como efectivamente sucedió; por otra parte, el objetivo de dinamizar la economía campesina, queda difuso, la parte que sí se mantiene es la de generar presión para nuevas formas de crédito y eficiencia en los servicios del Estado, para los campesinos.

Esta comparación, entre los objetivos iniciales del proyecto ANUC y la plataforma política creada después del pacto del Chicoral, se puede decir, que este último es un hito verdaderamente importante en la historia de la organización, pues transforma el proyecto inicial y lo enmarca en un destino de confrontación estatal.

Después, durante el gobierno de López, el campesinado y la ANUC se enfrentaron a la Ley de Aparcería en el programa de desarrollo rural, DRI. La cual consistía en regular los contratos de aparcería, lo que generó “olas de expulsiones de los trabajadores del campo por las amenazas de expropiación contenidas en esa Ley” (Bagley: 1994, 230)

Con esta situación política, la ANUC, que tuvo acercamientos a distintos partidos políticos, se definió “como organización campesina abierta a los campesinos, de libre afiliación y retiro, es una organización legal, autónoma en sus decisiones, independiente del gobierno, de los partidos políticos y no está afiliada a ninguna central nacional o internacional, es pluralista en lo ideológico, en lo político, en lo religioso y en lo organizativo, es democrática y solidaria” (Bagley, 1994: 232)

Este breve recorrido por la historia de la ANUC permite comprender que hay dos temas que han estado estrechamente relacionados con la organización, uno, la lucha por la tierra, y dos, la reivindicación del campesinado. El primer aspecto, con una revisión más detallada daría cuenta de innumerables enfrentamientos, pues el Estado libró una “acción represiva más enérgica, que llega en muchos casos al asesinato, la tortura, los concejos de guerra y la intimidación de bandas armadas por los terratenientes (...)” (Rivera, Silvia, 1982: 115); por otro lado, la causa de la ANUC, ha estado encaminada a “la lucha por mejorar las condiciones de reproducción de la economía campesina y la lucha por redefinir las relaciones de subordinación del campesinado en la estructura de poder dominante” (Rivera, Silvia, 1982: 113).

Con los aspectos abordados anteriormente se puede dimensionar la importancia histórica de la ANUC, que radica en ser una organización de carácter nacional que logra romper con la atomización y manipulación local o regional, en la que ha estado sumergida la realidad del campesinado en Colombia. Sin embargo, los resultados como *gremio* campesino o a nivel nacional son muy discretos pues se ha generado “mucha promoción y poca eficacia redistributiva” (Rivera, Silvia, 1982: 69). Es decir, que no hubo reivindicación socio-económica, ni redistribución de la tierra para el campesinado.

En cuanto a la historia organizativa y al funcionamiento de la ANUC cabe mencionar que surge legalmente en la resolución 061 de 1968, año en el que se creó. Funciona a través de “las asambleas municipales, compuestas al menos por el 10% de los inscritos en una asociación municipal, elegían juntas directivas de cinco miembros, de las cuales salía un representante para las asociaciones departamentales. Éstas a su vez elegían sus juntas directivas de cinco miembros, quienes entraban a constituir la asamblea nacional y a escoger un representante para la junta directiva nacional. Allí eran elegidos cinco miembros del comité ejecutivo, del cual dependían las secretarías especializadas”.

Actualmente la organización de la ANUC es muy sencilla: presidente, secretario ejecutivo, tesorero, contador, secretaria y un profesional consultor. Bagley expone que esta organización es el resultado de dificultades financieras.

La ANUC tiene varias fuentes de financiación a saber, las membrecías de los afiliados activos, que están ó el afiliado a programas, los cuales ascienden a 8.000.000 personas, mientras que los primeros a 150.000; el Fondo Capacitar administrado por el Ministerio de Agricultura, este estilo de financiación fue retomado en el gobierno de Virgilio Barco y asumido por el Incora como parte integral de su programa de Reforma Agraria. Posteriormente, el ministerio de Agricultura asumió el manejo del Fondo Capacitar, cuyos recursos se agotaron a partir de 1999. Recientemente se firmaron convenios con la Caja Agraria mediante los cuales la ANUC se favorecería pecuniariamente por la recuperación de cartera fruto de sus programas de capacitación; por último, una fuente importante de financiación son los contratos de capacitación conjunta con el Sena”. (Bagley, 1994: 254)

Actualmente la ANUC adelanta programas de desarrollo empresarial rural, reforma agraria, medio ambiente, asistencia técnica apropiada, financiamiento agropecuario, derechos humanos y relaciones internacionales (Bagley: 232, 1994) Es decir, que hoy es más amplio el campo de acción de la organización, pues como ya se expuso, las acciones de la ANUC fueron durante un periodo exclusivamente reivindicativas, lo que le generó conflictos con el Estado, que reaccionó con represión.

## ANEXO: análisis de los casos

TEORÍA / CONCEPTO	AUTOR	Variable	POSTULADO	ANÁLISIS DE CASOS		CONCLUSIÓN
				AROMACOL	ANUC	
Acción colectiva	Olson	<b>Tamaño de la organización y número de miembros</b>	Los grupos más pequeños pueden proveerse de bienes colectivos sin recurrir a la coacción ni a otros estímulos positivos, como debe hacerlo, los grupos grandes. Los grupos pequeños funcionan mejor.	Para el caso de AROMACOL se puede decir que el bien colectivo existe solo si la persona se mantiene activa dentro del proyecto. Es decir, que la coacción es no beneficiarse del convenio de la comercialización. La organización por estar dividida en grupos pequeños tiene la ventaja de poder tomar consensos más fácilmente, sin embargo, se presentan inconformidades frente a las decisiones y formas de organización.	También, para el caso de la ANUC el beneficio colectivo sólo aplica si los miembros se encuentran activos. La coacción de igual forma es el no beneficio de los convenios de comercialización.	El tamaño de la organización no resulta determinante en el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Aunque para la ANUC, que es una estructura grande, se hizo evidente que requiere definir un conjunto más amplio y complejo de convenios. Es decir, que las organizaciones pequeñas permiten más informalidad. Sin embargo, no necesariamente una organización pequeña tiene más posibilidades de funcionar.
Acción colectiva	Ostrom, Aguiar,	<b>Motivaciones</b>	Es un elemento constante en la mayoría de teorías que explican la acción colectiva (En el documento se hace referencia a Olson, Aguiar, Machado). Según esas teorías las motivaciones explican el decisión de las personas de cooperar, o podría decirse, de vincularse y trabajarse en una organización.	Para AROMACOL se identificaron motivaciones individuales y colectivas. Entre las primeras se encuentra: mejorar los ingresos y la calidad de vida y la satisfacción personal de sacar adelante los proyectos y la organización en sí; para las colectivas, se identificó: el reconocimiento a nivel municipal y regional como especialistas en agricultura orgánica, y generar mejor calidad de vida para los miembros de la organización y sus familias.	Para la ANUC las motivaciones individuales son: comercializar los productos que cultivan en mejores condiciones que en el mercado local o con el intermediario, y mejorar el nivel de vida a través de mejores ingresos; las motivaciones colectivas son: mejorar la calidad de presentación de los productos de El Colegio y tener reconocimiento como organización frente a las organizaciones como la Unión Europea, Oxfam (Fundación de la UE) y frente a la ANUC departamental, principalmente.	Tal como lo postulan las teorías se podría pensar que de no existir las motivaciones mencionadas los campesinos no se vincularían a las organizaciones. Es decir, que es un elemento indispensable para cooperar en una acción colectiva. En cuanto a las motivaciones se denota que no tienen una racionalidad de costo beneficio, como se postula en la teoría de Olson, por el contrario se identificó en los dos casos al reconocimiento como una motivación. Sin embargo, se podría pensar que aunque hay otro tipo de motivaciones, la que más peso tiene, para decidir vincularse a la organización sí es el beneficio económico. Podría pensarse que una vez la persona se vincula a la organización asume los objetivos de ésta, y el pertenecer y sacar adelante los proyectos se convierte en una motivación en sí.

Acción colectiva	Kahan	<b>Confianza</b>	Es un argumento de la teoría más reciente del a acción colectiva que propone que "un ambiente de desconfianza podría hacer ineficiente toda regulación que busque moldear el comportamiento de los individuos"	En las relaciones internas de AROMACOL no se identificaron casos de desconfianza. Sin embargo, en la experiencia con Granjas Verdes si era evidente la desconfianza. Esto como lo propone el argumento de Kahan si hace ineficiente un proceso, pues aunque los miembros de la organización si compartian el planteamiento del proyecto la desconfianza hacia que consideraran retirarse del proyecto. Sin embargo, continuaron y lo siguen haciendo hasta hoy pero con reglas diferentes, que los benefician más.	En la ANUC si se ha presentado una situación de desconfianza generalizada, que se ocasiono por manejos irregulares del dinero de los campesinos. La consecuencia de esto fue la desvinculación de la gran mayoría de miembros. Después de esta situación se presentó un relevo en el liderazgo. Los nuevos líderes reconocen que el reto inmediato es recuperar la confianza y credibilidad de los miembros. Se puede afirmar entonces que la confianza para el caso de la ANUC es un elemento importante y que su ausencia genera la desvinculación del trabajo asociativo.	En los dos casos se muestra la confianza como un elemento importante, que si existe garantiza la continuidad del trabajo asociativo y si no existe las personas evalúan el costo beneficio de continuar y pueden desvincularse, tal como pasó en la ANUC. Esto se puede entender como el razonamiento de las personas sobre la existencia de garantías de buenas condiciones para trabajar en grupo. Como se mostró en el documento, las organizaciones ya tienen un recorrido de trabajo asociativo lo que les ha servido a los campesinos para delimitar sus criterios de éxito o las garantías que debe tener un proyecto para vincularse. En este sentido, ellos pueden depositar la confianza en un caso en que se cumplan dichos criterio y tener desconfianza en caso de que no se cumplan.
ESTRATEGIAS / ACCIÓN COLECTIVA	OLSON Y GEILFUS	<b>Decisiones</b>	Las estrategias se definen como un conjunto de decisiones coordinadas que una organización toma para lograr los objetivos convenidos.	En cuanto a las decisiones se puede decir que de éstas depende la trayectoria de la organización y la existencia misma de la organización. Las decisiones que ha tomado AROMACOL giran en torno a especializarse en la producción orgánica y trabajar con el sector privado, principalmente, y en menor medida con el público.	El tema de las decisiones para la ANUC es relevante, pues precisamente por la falta de decisiones y el consenso de las mismas, la organización presenta dificultades, que han generado la desvinculación de la mayoría de los miembros. Sus decisiones están enfocadas a trabajar con entidades públicas de gran importancia y reconocimiento y trabajar sobre el tema de la calidad en los productos que comercializan.	Frente a las decisiones se puede decir que son un elemento que define a la organización y determina su trayectoria,. Para el caso de AROMACOL y la ANUC , Se puede decir que una decisión a sido trabajar en alianza con el sector público y privado y otra, compartida por las dos, es capacitarse en temas agrícolas para especializarse en el mercado.

ESTRATEGIAS	PROPIOS	<p><b>Procesos de aprendizaje, prácticas y relaciones</b></p>	<p>En el marco teórico estos elementos se identificaron como elementos complementarios a las decisiones para el estudio de las estrategias campesinas. Pero se pueden entender también como decisiones, es decir que las organizaciones en su trayectoria toman decisiones respecto a qué relaciones establecer, qué practicas desarrollar y si es necesario realizar aprendizajes sobre algún tema específico y sobre la organización misma. Es decir, son parte de las estrategias en sí, pues consituyen las decisiones que las organizaciones toman.</p>	<p>La experiencia de AROMACOL evidencia que estos elementos son los que han permitido que se lleven a cabo los proyectos que han realizado ó están por realizarse, esto gracias a: los conocimientos de la agricultura orgánica, y su aplicación constante en los cultivos, así como los aliados con quienes trabajan. El aprendizaje de la organización misma, es decir, frente a la estructura y reglas más adecuadas para el trabajo de la organización. Se puede decir que AROMACOL está en un proceso de encontrar y sostener formas de trabajo, convenidas por todos lo miembros, que no generen inconformidades.</p>	<p>En el caso de la ANUC el elemento más importante es el de relaciones, pues a través de la relación con la Alcaldía Mayor de Btá, la Alcaldía municipal y la UE, ha logrado involucrarse en proyectos que representan beneficios importantes en la comercialización de sus productos. Las decisiones frente a los aprendizajes y las prácticas, también resultan relevantes, pues los conocimientos que han adquirido les ha servido para ofrecer un tipo de producto que tiene un valor agregado en la comercialización en Bogotá. Sin embargo, tanto los aprendizajes como las prácticas se muestran como necesidades que la organización debe implementar con mayor rigurosidad para cumplir los objetivos que se han planteado.</p>	<p>Para los dos casos se puede decir que los procesos de aprendizaje, las prácticas y las relaciones son decisiones centrales, que permiten explicar, las trayectorias de las organizaciones. Para el caso de AROMACOL son una fortaleza los tres, mientras que en la ANUC los procesos de aprendizaje y las prácticas, se muestran como relevantes pero a su vez como debilidades ó retos para esa organización. Los procesos de aprendizaje más allá de los contenidos técnicos, también se pueden pensar como el funcionamiento en sí de las organizaciones, es decir, que las organizaciones constantemente están en un proceso de aprendizae de la misma organización, en la que deben definir y constantemente reevaluar formas de trabajo que les faciliten el cumplimiento de los objetivos comunes.</p>
-------------	---------	---	--	---	---	--

## **ANEXO: problemáticas estructurales del campesinado**

Algunas de las problemáticas estructurales que se encuentran entre las más relevantes que el campesino enfrenta son la pobreza, el empleo, el acceso a la tierra, bajos ingresos e ineficiencia institucional. A continuación se hace un breve recuento de la tierra, por ser el problema histórico y del empleo, que es el sector que mayor transformación evidencia.

### **La Tierra**

En la literatura sobre campesinos, diversos autores han planteado tendencias que se presentan en las últimas décadas, vale la pena retomar algunos. Machado propone que en el periodo de 1984 a 1996 se afianzaron tres tendencias: ampliación de la gran propiedad, deterioro de la mediada y fragmentación de la pequeña; la propuesta teórica de Fajardo, sustentada con información estadística, afirma que las pequeñas fincas son destinadas en un 40% a un uso agrícola, mientras que las grandes propiedades sólo lo hacen en un porcentaje del 2,5. (Fajardo, 2002: 13). Por su parte Jaramillo propone que desde la década del 90, el problema de la tierra se agravó por la política macroeconómica y por factores ambientales como el fenómeno del niño. Estos factores se sumaron a las condiciones de la tenencia de tierra y los impactos del conflicto armado. (Jaramillo, 1998); otro supuesto importante lo hace Suárez, quien afirma sobre el mercado de tierras, que no hay transferencias cruzadas: solamente entre grandes propiedades, los únicos compradores son el Incora y el narcotráfico en las zonas de conflicto y la violencia rural es un mecanismo usual para ejercer presión para la venta de terrenos. (Suárez Ruth, 1999: 134 135).

Esto último indica que además de la concentración de la tierra hay una problemática institucional, pues el Estado y las entidades encargadas como el Incora, no han generado soluciones o un mínimo progreso en la empresa de redistribuir la tierra. Pérez expone que en Colombia por más de treinta años se ha intentado hacer la reforma agraria y que esto no ha conducido a una redistribución, por el contrario, la concentración de la propiedad ha ido aumentando. Un indicador que ilustra la gravedad de esta situación, es el coeficiente de Gini para la concentración de la tierra, (es decir, la desigualdad en propiedad de tierra en el país). Según información de la Contraloría General de la República (2002) la concentración de tierra es de 0,87. Esto indica que la concentración de la misma es muy alta. Por su parte los fenómenos que alimentan la concentración de la tierra son la recomposición del latifundio ganadero y la compra de estas por el narcotráfico, lo que a su vez aumenta el valor de la misma y desestimula la inversión en el sector agrícola. (Pérez, 2002: 38) Por ello, entre más costosos los predios, mayor dificultad para que medianos y pequeños propietarios tengan acceso a éstos, al igual que se genera una mayor demanda de rentabilidad que la actividad agrícola no puede satisfacer.

Sobre el mercado de tierras, que es el mecanismo a través del cual se puede redistribuir esta, vale la pena mencionar que hasta 1994 las políticas del Incoera estimaban la intervención directa del estado, encaminando sus acciones a la legalización de los predios que explotaban arrendatarios y aparceros y la eliminación del latifundio no productivo, luego de ese año la política se encaminó a dinamizar la oferta y la demanda a través del mercado asistido y que subsidia en un 70% el valor de la tierra. Los supuestos de este mecanismo eran disminuir la intervención del Estado y sólo mantenerla para casos especiales y redistribuir la propiedad de los grandes propietarios hacia los pequeños. Paralelo a este sistema existe uno libre. (Machado, 1998:134). Estos, a grandes rasgos, son los supuestos y los objetivos de dichas políticas, sin embargo, como se ha dicho, la gestión del Estado centra su atención en la problemática pero no hace progresos a esta.

## Empleo

A diferencia de la tenencia de la tierra y la pobreza que son factores muy estáticos en el campesinado, el empleo ha experimentado cambios sustanciales en la historia reciente y en la actualidad muestra una gran movilidad, caracterizándose por la diversidad de formas de empleo. Luis Llambí, en un fragmento escribe sobre las transformaciones históricas del empleo en América Latina:

“Al inicio de este estudio se caracterizó al campesinado histórico latinoamericano como un productor (mercantil o para el consumo doméstico) y también como un trabajador al servicio de diferentes formas productivas. Al analizar la transición del régimen primario – exportador al régimen de industrialización sustitutiva, vislumbramos cómo una de las características del proceso fue la conversión de los antiguos campesinados-dependientes de la hacienda, la estancia y la plantación, en productores independientes o en jornaleros temporales o permanentes de las formas productivas que emergieron en el nuevo régimen de acumulación. La transición al régimen de diversificación de exportaciones supone también la reestructuración del mercado de trabajo y, como parte inherente al proceso, la reinscripción, bajo nuevas formas, del campesinado en este mercado” (Llambi, 1990:77-78)

Esta cita evidencia el alto grado de adaptabilidad del campesinado a los diferentes modelos económicos que se han aplicado en la región. Ahora que estamos bajo el sistema de “diversificación de exportaciones” o el modelo neoliberal, si se quiere ver de forma más general, el campesino está demostrando ó construyendo nuevas formas de empleo, demostrando roles y habilidades distintos a los que ha ejercido para el modelo agropecuario o en la sustitución de importaciones. Más adelante se desarrolla este tema de las políticas y los modelos económicos. Por ahora queda expuesta la idea que se están generando transformaciones en la forma como los campesinos se emplean: “Para el trabajador campesino o proletario, las nuevas condiciones del mercado de trabajo implican formas más precarias de salarización; lo que implica estrategias que conducen a una mayor movilidad en búsqueda de diferentes oportunidades de empleo” (Llambi, 1990: 79).

En torno a las formas de sustento campesina en la literatura se encuentran características y problemáticas propias del empleo. Edelmira Pérez afirma que el campesinado migra al sector urbano por causa del desempleo rural porque en las fincas no hay demanda de trabajo constante todo el año, y en las ciudades “se ubican en las zonas marginales, de medianas y grandes ciudades, y, en la mayoría de los casos, no están preparados para competir por las escasas fuentes de trabajo del sector urbano” (Pérez, 2002: 42). Otro aspecto señalado por la autora es que en la búsqueda del trabajo el campesinado se ha ubicado en otros sectores diferentes al sector productivo, como el de servicios y el de comercio” (Pérez, 2002: 42). Llambí, por su parte dice que aumentó la participación en las mujeres en actividades remuneradas y de niños. Todo esto hace parte de las estrategias de supervivencia de las familias.

En este sentido, las transformaciones no son necesariamente negativas y aunque se presentan situaciones desventajosas como la precariedad generalizada del empleo, hay situaciones positivas. Llambí señala, por ejemplo, que: “Bajo las condiciones que provee el actual régimen de acumulación, algunos campesinos han encontrado nichos mercantiles que han posibilitado no sólo su reproducción social sino incluso la posibilidad de insertarse en procesos sostenidos y autónomos de acumulación de capital”. (Llambi,1990:82) Esto resulta primordial para la presente investigación pues las organizaciones en Mesitas del Colegio encaminan su trabajo a lo señalado por Llambí.

Además el trabajo asociativo en algunos casos les ha permitido aumentar sus ingresos y apoderarse de nuevas capacidades que les permitan entender y desenvolverse en nuevos espacios laborales, así como transformar su concepción propia del ser campesino. Más adelante se profundizará este análisis, por ahora se quiere partir de la idea de que el mercado actual permite, contando con condiciones particulares, la inserción del campesino bajo formas alternativas que les resultan favorables aunque éstos convivan en un medio estructuralmente adverso, caracterizado por la pobreza, la desigualdad, la dificultad para el acceso a la tierra, un mercado precario y, como se verá a continuación, unas instituciones ineficientes.