

LA COMERCIALIZACION AGRICOLA Y LAS COOPERATIVAS RURALES DENTRO DEL PROGRAMA DRI EN COLOMBIA¹

Jaime Forero Alvarez²

RESUMEN

Con la idea de sustituir los intermediarios rurales el DRI ha promovido la gestión de proyectos de mercadeo por parte de campesinos y otros grupos sociales regionales. En una primera etapa (1976-1981) se incentiva la creación de pequeñas asociaciones de campesinos, de reducido cubrimiento, las cuales en términos generales fracasaron. Posteriormente (1982-1986) el programa se centró en la promoción de cooperativas para operar proyectos de alcance regional. La pretensión de forzar negociaciones de las cooperativas campesinas con otras empresas para potenciar la capacidad de gestión y llegar al cubrimiento regional resultó traumática y fracasada en la mayor parte de los casos. Entre tanto la promoción misma de las cooperativas constituye el mayor acierto de esta política: actualmente el DRI tiene relaciones con 163 cooperativas rurales, la mayor parte creadas por el mismo DRI. El modelo cooperativo impulsado por el DRI ha centrado la atención en los aspectos gerenciales produciendo un abandono de la relación de las entidades y los núcleos básicos de las cooperativas de su base social-rural, lo cual constituye un obstáculo técnico esencial para la gestión de proyectos en el marco de las posibilidades de gestión de las cooperativas. En los últimos años el DRI concentra sus energías en el diseño y debate nacional y regional de la viabilidad de alternativas regionales de mercadeo de amplio cubrimiento gestionadas —nuevamente— por cooperativas campesinas y otras empresas y entidades, con criterios de mercadeo privado, relegando a un segundo plano el necesario trabajo de promoción y consolidación de los proyectos y las cooperativas realmente existentes.

1. Artículo extractado del informe de investigación "Evaluación General del Programa de Desarrollo Rural Integrado —DRI— en Colombia". Forero Jaime —Universidad Javeriana— Min. Agricultura, Fondo DRI, Dic. 1990.
2. Profesor-Investigador. Instituto de Estudios Rurales. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana.

Investigación

Evaluación programas de desarrollo rural: evaluación DRI campesinos en los mercados rural Colombia, comercialización rural de alimentos, gestión organizativa campesinos

INTRODUCCION

Este artículo corresponde al capítulo 6 del Informe "Evaluación General del Programa DRI en Colombia". El autor en ese trabajo trató de sintetizar las conclusiones a que llegaron los investigadores de diferentes centros de investigación universitarios, como resultado de su experiencia en la evaluación del DRI. El trabajo de los equipos de las universidades se concibió como un proceso que buscó involucrar a campesinos y funcionarios en lo que se llamó una "evaluación autónoma". La falta de decisión de las directivas del DRI, en su momento, impidió que las diversas estrategias (o algunos de sus elementos) que desarrollaron estos grupos se asimilaran e implementaran institucionalmente. De esta manera el trabajo no pasó de los límites de los proyectos piloto con reducida cobertura geográfica y temporal. Dejó sí, a nuestro juicio, claridad sobre la trayectoria del programa, sus alcances, dificultades, problemas y limitaciones. En otras palabras este proceso arroja una evaluación completa del DRI centrada en la operación del programa: en el proceso de interacción social, institucional y humana entre entidades, organizaciones, comunidades y campesinos.

La medición del impacto sobre la parcela y el nivel de ingresos del productor, cuestión en la cual se centraron las evaluaciones anteriores, no ha tenido soluciones satisfactorias con los métodos convencionales estadísticos tal como se aplican en la investigación socioeconómica en el país³. De otra parte concentrar todas las energías en esta medición no se justifica frente a los retos que significan analizar, en función de la acción, los procesos de interrelación de los

3. Se anotan tres dificultades esenciales: a) la heterogeneidad de las unidades de explotación campesina complica extremadamente el análisis estadístico, análisis que en el único caso que se hizo con rigurosidad (U. de Los Andes en Málaga) mostró que no había posibilidad de hacer comparaciones relevantes entre los estratos muestrales. b) La pretensión de medir el impacto específico de un programa como el DRI se dificulta por el hecho de que este programa, ha actuado en la misma dirección de otras fuerzas institucionales y del mercado, sobre los mismos grupos de: el DRI impulsó, por ejemplo, junto con otras entidades y las multinacionales, modelos de cultivos agroquímicos... en general tendió a fortalecer las tendencias dominantes y espontáneas (del mercado) del desarrollo rural. c) El tercer problema consiste en que con los recursos dedicados a las evaluaciones cuantitativas de impacto, por encuesta, se delega en el corto trabajo (de unas pocas horas) de un encuestador relativamente inexperto el dimensionamiento de la complejísima estructura de la unidad de explotación campesina y su más complejo aún, flujo de entradas y salidas (no registradas formalmente), para tratar de cuantificar producción, productividad, gastos e ingresos, ejercicio que requiere un largo trabajo de evaluación por parte de expertos. A esto se suma las dificultades de comunicación entre campesino y encuestador y la divergencia de intereses entre éstos y los directores de la investigación, de tal manera que los resultados en materia de análisis cuantitativo de las variables centrales tienen

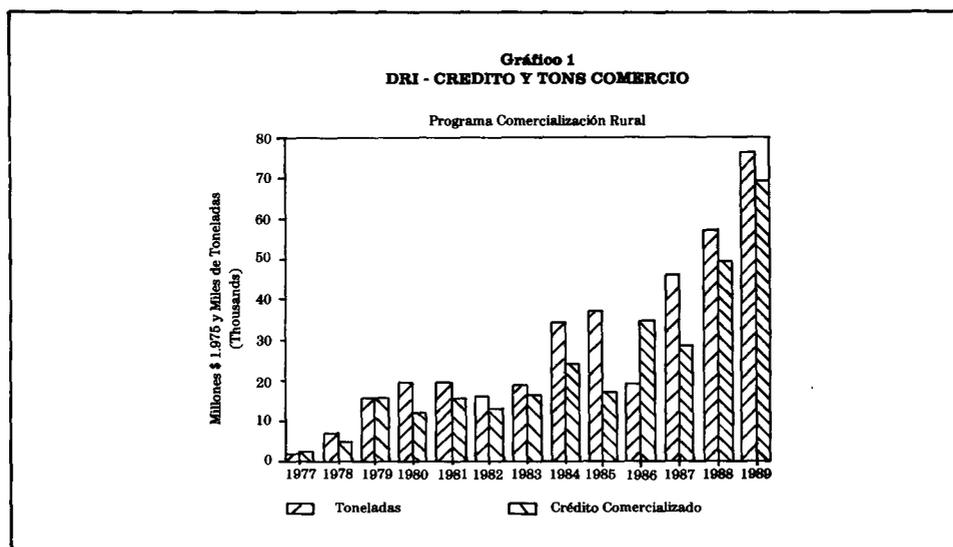
diversos actores sociales con los cuales hay que contar para construir el desarrollo rural, para planificarlo y llevar a cabo los proyectos.

1. LA CONCEPCION GLOBAL DE LA POLITICA DE COMERCIALIZACION DENTRO DEL DRI

El DRI, compartiendo diversos análisis sobre el mercadeo en el país, ha destacado la comercialización de las cosechas agrícolas como el problema fundamental de la economía campesina. En síntesis, se piensa que los intermediarios rurales manipulan el mercado de forma tal que apropiándose de altos márgenes de comercialización son los principales responsables de los bajos precios que reciben los campesinos y de los altos precios que pagan los consumidores. En términos económicos se insiste en que los sistemas de comercialización rurales, dominados por intermediarios informales, son altamente ineficientes y que por tanto hay que modernizarlos. La modernización tendería a crear condiciones para abaratar los costos de comercialización.

Con esta concepción se ha orientado toda la política de mercadeo empeñada ante todo en sustituir los intermediarios rurales por cooperativas de campesinos y a construir infraestructura de apoyo a la comercialización que contribuya a modernizar el sistema de mercadeo.

Si bien es cierto que los volúmenes de la producción intervenidos por las cooperativas campesinas han sido ínfimos en comparación con el total de cosechas de los Distritos en que opera el DRI, el resultado de la acción del Programa muestra una tendencia creciente en términos de los volúmenes comercializados y en la adjudicación de crédito como puede observarse en el siguiente gráfico.



Este hecho unido a la promoción y consolidación de cooperativas rurales le adjudican al DRI un éxito relativo en su gestión, a pesar de los reducidísimos alcances de la política y el debilitamiento en los últimos años del trabajo de promoción cooperativa. El DRI, como puede verse en el cuadro 2 involucra en sus programas 162 organizaciones (casi todas cooperativas) gran parte de las cuales han sido promovidas por el programa (léase por CECORA, SENA y FINANCIACOOP, entidades encargadas de esta labor). *La promoción de una importante red de cooperativas constituye de por sí un logro altamente positivo del programa.*

Más en detalle puede verse la trayectoria de ejecución del componente de comercialización del Programa DRI en los cuadros siguientes.

Cuadro 1
RESUMEN EJECUCION FISICA POR AREAS Y PERIODOS SEGUN
SUBPROGRAMAS. ACUMULADO Y PROMEDIO ANUAL.
COMERCIALIZACION RURAL (PRINCIPALES VARIABLES).
MILES \$ 1975

Variables	77-81	82-86	87-89	77-89
Deptos Fase I				
Total Crédito	50,243	41,982	62,267	154,492
Promedio	10,049	8,396	20,756	11,884
Tons. Comercializadas	63,344	80,314	67,695	211,353
Promedio	12,669	16,063	22,565	16,258
Deptos Fase II				
Total Crédito		63,947	83,146	147,093
Promedio		12,789	27,715	18,387
Tons. Comercializadas		44,464	110,567	155,031
Promedio		8,893	36,856	19,379
Deptos Fase III				
Total Crédito			2,157	2,157
Promedio			719	719
Tons. Comercializadas			1,298	1,298
Promedio			433	433

Total Nacional				
Total Crédito	50,243	105,930	147,571	303,743
Tons. Comercializadas	63,344	124,778	179,559	367,682

Fuente: Cuadro Nº III-A.11 Notas: Deptos fase I = Antioquia, Boyacá, Cauca, Cund/marca, Córdoba, Sucre, Nariño, Santander.

Deptos Fase II = Caldas, Huila, Meta, Atlántico, Bolívar, Nte Santander, Magdalena, Tolima, Risaralda, Valle.

Deptos Fase III = Cesar, Guajira, Quindío, Putumayo. Crédito deflactado por IPC (Obreros)

Cuadro 2
EJECUCION FISICA POR SUBPROGRAMAS Y DEPARTAMENTOS
COMERCIALIZACION RURAL - I PERIODO 1977-1981

Departament.	1977-1981								
	Nº Org. Comerciales	Nº Socios Vinc.	Nº Tons. Comerc.	Crédito Caja Agraria	Crédito FONADE	Total Crédito	Total Crédito \$ 1975	Nº.Event. Capacit. Empres.	Nº de Participantes
Antioquia	13	321	16,457	9,375	3,900	13,275	4,968	765	12,088
Cauca	8	299	3,306	12,743	3,200	15,943	5,291	537	8,022
C/marca	7	227	4,290	5,587	10,038	15,625	4,919	425	7,850
Nariño	19	955	10,153	30,284	18,214	48,497	15,712	1,347	30,491
Boyacá	12	1,458	13,361	13,003	12,440	25,443	8,503	971	18,891
Santander	9	269	6,891	4,813	4,990	9,803	3,509	728	16,872
Córdoba	8	268	4,488	3,258	7,641	10,899	3,737	528	9,204
Sucre	9	209	4,399	6,983	5,053	12,036	3,603	361	8,241
TOTAL	85	4,006	63,344	86,045	65,476	151,521	50,243	5,662	111,659

Fuente: Cuadro No. III-A.11

Metodología: Crédito Deflactado por IPC Obreros

El DRI en sus primeras evaluaciones concluye que el problema de la comercialización es central y que hay que darle atención prioritaria. El cambio técnico es un hecho dentro de los campesinos pero los mayores volúmenes de producción se mercadean en condiciones desventajosas. Como veremos, el Programa tratando de guardar coherencia con estas conclusiones impulsa una estrategia de promoción de organizaciones campesinas y proyectos de mercadeo. A nuestra manera de ver, esta política ha adolecido de una falla fundamental que constituye el meollo de su relativo fracaso: no se le ha dado la importancia que

Cuadro 3
EJECUCION FISICA POR SUBPROGRAMAS Y DEPARTAMENTOS
COMERCIALIZACION RURAL. II PERIODO. 1982-1986

Departamento	1982 - 1986									
	Nº Org. Comerciales	Nº Socios Vinc.	Nº Tons. Comerc.	Crédito CORFAS	Crédito Financia COPP	Otros	Total Crédito Miles \$	Crédito Miles \$ 1975	Nº Event Capacit. Empres.	Nº de Participantes
Antioquia	4	120	24,173		7,450	1,850	9,300	1,351	281	2,317
Cauca	4	339	1,813	5,100	14,150	6,394	25,644	3,744	0	0
C/marca	9	471	12,309	1,500	1,018	5,645	8,163	1,448	199	1,808
Nariño	8	232	10,420	8,330	74,636	18,805	101,771	13,601	122	1,494
Boyacá	5	775	9,946		3,025	6,425	9,450	1,632	176	1,786
Santander	15	6,751	7,471	2,750	121,298	5,119	129,167	15,244	129	1,560
Córdoba	11	217	7,272	3,419	2,110	7,757	13,286	2,324	84	851
Sucre	20	545	6,910	4,363	0	9,473	13,836	2,640	301	3,048
Caldas	5	356	2,102		30,086		30,086	3,641	139	2,228
Huila	2	385	1,861		36,088		36,088	4,179	101	1,813
Meta	4	220	8,450		91,800		91,800	11,278	71	350
Tolima	8	896	16,240		205,680		205,680	25,058	104	1,589
Atlántico	10	1,108	7,363	17,492	64,385		81,877	11,507	19	367
Bolívar	7	337	2,091	2,948	32,164		35,112	4,107	26	430
Magdalena	6	187	5,256	3,724	17,720		21,444	2,518	16	238
N. Santander	3	296	1,101		9,730		9,730	1,580	169	2,780
Risaralda	1	0			800		800	79	0	0
Cesar	2	0			0		0	0	0	0
Valle	0	0			0		0	0	0	0
TOTAL	124	13,235	124,778	49,625	712,140	61,468	823,234	105,930	1,937	22,659

Fuente: Volumen III. Cuadro III-A.11

Notas: Crédito-Otros: Caja Agraria + Bid-Fonade sólo para 1982.

merece a la promoción de la organización campesina a la cual se le dedican recursos humanos, en términos cuantitativos, sumamente precarios.

El énfasis de la política de comercialización se ha puesto en: la organización administrativa de los proyectos y de las cooperativas; la colocación de crédito, el diseño de proyectos y su discusión interinstitucional (con alguna participación nominal de líderes campesinos). De esta manera se ha venido relegando a la marginalidad o a la nulidad el trabajo con las bases sociales de tales organizaciones. A nuestro juicio, repetimos, este trabajo es el fundamental.

Cuadro 4
EJECUCION FISICA POR SUBPROGRAMAS Y DEPARTAMENTOS
COMERCIALIZACION RURAL III PERIODO (PARCIAL). 1987-1989

Departamento	1987-1989							
	Nº Org. Comerciales	Nº Product. DRI.	Nº Product. no DRI.	Nº Tons Comerc.	Crédito Corfas	Crédito Fincoop	Total Crédito Miles \$	Crédito Miles \$ 1975
Antioquia	2	424	12,387	11,863		100,100	100,100	5,742
Cauca	8	737	55	3,644		41,245	41,245	2,431
C/marca	9	665	564	2,168	8,000	72,613	80,613	4,462
Nariño	14	360	663	6,644		251,425	251,425	14,374
Boyacá	8	3,628	898	19,486		147,682	147,682	7,651
Santander	11	4,446	13,734	3,879		220,100	220,100	14,378
Córdoba	14	128	318	7,960		61,183	61,183	3,000
Sucre	20	3,177	1,960	12,050	7,470	199,205	206,675	10,229
Caldas	8	1,754	997	13,955		101,050	101,050	6,366
Huila	10	4,717	6,959	7,211	9,800	207,664	217,464	12,053
Meta	5	411	3,043	10,918		152,020	152,020	8,628
Tolima	13	3,516	1,638	31,108		440,725	440,725	26,418
Atlántico	9	1,260	3,203	31,827		123,665	123,665	6,739
Bolívar	3	552	663	5,974		155,008	155,008	8,920
Magdalena	8	2,171	1,512	5,820			75,838	4,376
N. Santander	6	564	195	1,238	10,000	59,950	69,950	4,192
Risaralda	3	391	303	1,878		48,400	48,400	2,808
Cesar	5		1,609	1,298	6,500	35,800	42,300	2,157
Valle	6	700	4,006	641		42,559	42,559	2,648
TOTAL	162	29,601	54,707	179,559	41,770	2,536,232	2,578,002	147,571

Fuente: Volumen III. Cuadro No. III-A.11

En este sentido nos parece especialmente dramática la situación que se ha presentado en los últimos años. Mientras todas las energías de las entidades se concentran en la discusión de proyectos para construir Centros de Acopio o Centros de Atención a la Comercialización, para diseñar sistemas regionales de mercadeo y para organizar jurídica y administrativamente nuevos entes empresariales que tengan la capacidad de asumir las nuevas propuestas; mientras que todo el peso del trabajo recae en estas tareas, se ha abandonado casi por completo el trabajo con los campesinos y se han minimizado las acciones con las cooperativas. De esta suerte las acciones de mercadeo marchan a la deriva en la cotidiana realidad regional mientras que las entidades viven un intenso proceso de planeación, discusión y negociación al margen de dicha realidad.

Cuando se presentan las propuestas, en los diferentes escenarios, se llega a la conclusión de que hay que enterar a las organizaciones campesinas que van a manejar los proyectos, reconociendo implícita o explícitamente que con ellas no se ha contado en serio. Se sugiere además, que hay que fortalecer tales organizaciones sin que se dediquen los recursos, las personas, que han de enfrentar esta tarea. Aquí, a la vez, se está reconociendo, también de manera implícita, que los diseños no están hechos dentro del marco de las posibilidades de las organización.

El problema de la falta de participación campesina en la construcción real de alternativas de comercialización y en el manejo de sus organizaciones -que repetimos son las que en la propuesta del DRI, deben adelantar tales proyectos- es un problema eminentemente técnico: en el contexto de un sistema de producción atomizado con múltiples compradores si los productores no se coordinan y se comprometen activamente con la realización de los proyectos de mercadeo, poco o nada es lo que realmente se puede hacer. Esta situación se comprueba repetidas veces cuando las propuestas de nuevas alternativas de mercadeo se quedan en el vacío porque el ejecutor prácticamente no existe.

El afán de las entidades, especialmente DRI y FINANCIACOOP, por llevar a cabo grandes proyectos regionales de mercadeo ha relegado el trabajo dirigido a consolidar las organizaciones campesinas existentes para construir con ellas las alternativas posibles. El afán por hacer de inmediato lo grande no ha dejado crecer lo pequeño.

Ciertas experiencias exitosas de grandes empresas cooperativas que compran la producción a un amplio número de campesinos ha estimulado la idea de que el modelo de la gran empresa cooperativa o mixta es válido para cualquier contexto regional. Hasta donde hemos visto esto ha funcionado en el caso de la leche en donde el comprador es uno sólo, o muy pocos, que someten la materia prima a procesos agroindustriales (pasteurización y fabricación de derivados lácteos). En este contexto han necesitado pactar con los productores para garantizar un abastecimiento adecuado tanto en volúmenes como en calidad. Esto está ilustrado en el caso del Norte de Antioquia en donde una cooperativa, COLANTA, creada años atrás de la entrada del DRI, es uno de los principales intermediarios-procesadores de la leche⁴.

“Las acciones adelantadas por el DRI en cuanto a el impulso de formas asociativas, a pesar de su escaso alcance general, dejan también ejemplo notables e importantes: el caso de las plantas de secado de yuca en la Costa Atlántica es destacable. Los productores con el apoyo del DRI en asocio

4. También con el de Coprolácteos en Nariño que intervienen pequeños y grandes productores y al parecer el de Coolácteos en la Costa Atlántica de características similares.

con el CIAT y el PMA han logrado integrar procesos agroindustriales, produciendo yuca seca con destino a las plantas productoras de concentrados para animales. Precisamente, éste es un buen ejemplo de las grandes posibilidades que presentan las formas asociativas cuando se proporciona infraestructura. El programa DRI subsidió el establecimiento de las microempresas de secado y proporcionó asesoría para el montaje y funcionamiento de los proyectos. Esta modernización del proceso de comercialización de la yuca ha inducido también a una modernización por parte de los campesinos de técnicas que han elevado fuertemente la productividad. Las cooperativas han logrado adquirir incluso tractores para beneficio de sus asociados". (U. Antioquia - ARANGO y OTROS, 1189, p.112-113).

"Pero fundamentalmente los logros están asociados a mercados en donde hay combinación con la agroindustria. En el caso de Antioquia, nosotros no verificamos realmente ningún ejemplo; un ejemplo sería Colanta, pero esta institución tiene un poco más de 20 años de estar constituida de manera que era un programa que venía mucho antes que el DRI. Es impresionante. Fue movilizadada toda esa gente por grandes productores, pero es bien importante porque es una forma de demostrar que hay cierto tipo de intereses que son conciliables, no necesariamente opuestos; es decir que les conviene tanto al gran productor como al pequeño, que haya un manejo adecuado de precios. La cuestión más que en el precio mismo real está en la estabilidad del precio. La defensa de las garantías de precios. Ahí hay precios de sustentación dados por este tipo de entidades, las que movilizan y mantienen de una manera muy adecuada la producción". (U. Antioquia, E: S. Mesa. Oct/90).

"Además que en el caso de esta producción lechera del Norte de Antioquia hay períodos en que hay ganancias reales, aumentos reales en los precios. En el 79 se liberan los precios, la productividad mejora; es decir si los precios suben un poquito menos que la inflación, la productividad mejora". (U. Antioquia, E: M.Arango, Nov/90).

Otro caso que parece estarse consolidando exitosamente es el de los CESPAS, Centros de Servicios a los Pescadores Artesanales. Con financiación Colombo-Holandesa, el DRI monta una infraestructura para el acopio, la adecuación y el congelamiento del pescado, accediendo a un segmento relativamente pequeño, pero importante del mercado. Al tiempo que se construye el CESPAS se trabaja en la conformación de la empresa administradora y en la promoción de una asociación de pescadores que con el tiempo asumirían la gestión de la empresa. Hasta donde conocemos (indirectamente) esta experiencia ha tenido un alto éxito comercial.

Pensamos que el montaje de empresas realísticamente concebidas, técnicamente diseñadas y eficientemente operadas, puede contribuir sustancial-

mente a unas mejores condiciones de mercadeo de ciertos núcleos de campesinos y promover importantes procesos de industrialización rural. Es evidente que implican una compleja y equilibrante simetría entre alta eficiencia y mecanismos de gestión que garanticen atender realmente los intereses de los campesinos, condiciones que no son inherentes a la empresa privada y que por lo tanto necesitan un alto grado de intervención estatal o de las organizaciones de los pequeños productores con muy pocas excepciones —entre las cuales hay que destacar a Coprohulla, en la comercialización de frijol y a Coopahuila en la de panela—. Las experiencias relativamente exitosas han estado articuladas a los llamados mercados especializados, principalmente grandes supermercados o empresas formales (hoteles, cuarteles...), en donde al igual que con los procesadores agroindustriales se puede garantizar una cierta estabilidad en los precios y en los volúmenes transados. Al mismo tiempo se puede contar en estos canales de mercadeo, con posibilidades de ejercer un control sobre el movimiento contable, ya que existen facturas, comprobantes, etc., que corresponden a la realidad de las transacciones.

Otra cosa diferente sucede con los productos campesinos enfrentados a un mercado amplio de mayoristas e intermediarios rurales que no procesan la materia prima. En este caso no hay con quien pactar condiciones ni precios. Insistimos de nuevo que en cada caso hay que construir no los modelos ideales en los escritorios o en las discusiones interinstitucionales, sino en el trabajo con los campesinos y hay que dedicarle los recursos que hasta ahora se le han escatimado a esta cuestión.

Institucionalmente la estrategia de comercialización se ha llevado a cabo dentro de una pronunciada desarticulación. En primer lugar el ICA (o las entidades que lo sustituyen en desarrollo tecnológico) y la CAJA AGRARIA, nunca asumieron este aspecto a pesar de reconocerse que comercialización y producción como fenómeno social y económico, y como cuestión técnica, son inseparables. En segundo término, la división de funciones —a partir de la FASE II— que encargó a una entidad de la promoción y capacitación de las organizaciones (al SENA) y a otras de la asistencia técnica (FINANCIACOOP y CECORA según el distrito), fue asumida con gran rigidez de tal suerte que cada institución (hubo excepciones) se limitó a hacer su trabajo, negando la posibilidad de realizar la indispensable labor en equipo.

Por último, para completar el panorama de la desarticulación interinstitucional el DRI nunca involucró en sus programas al IDEMA, la empresa estatal comercializadora de productos agropecuarios y alimentos.

2. TRAYECTORIA DE LA POLITICA DE MERCADEO DEL DRI

2.1. Fase I 1976-1981

En sus primeros años el DRI le asignó un papel complementario a la comercialización. Encargó a CECORA de conformar organizaciones de campesinos para que desarrollaran acciones de mercadeo.

La estrategia se centró en promover estas organizaciones en las veredas trabajando con pequeños grupos de campesinos generalmente los usuarios del DRI. CECORA —una entidad cooperativa de segundo grado— contó entre sus promotores con gente que trabajó con verdadero entusiasmo en esta tarea, cosa difícil de encontrar en el Sector Público.

De todas formas la estrategia de CECORA-DRI para la comercialización durante la FASE I tuvo múltiples problemas de diseño e implementación que Ricardo Dávila ha sintetizado así:

1. "Las expectativas que se generaron con organizaciones creadas por CECORA superaron su capacidad operativa, quedando totalmente desprotegidas y a la deriva, sin la posibilidad de contar con un apoyo oficial coherente. (U. Javeriana DRI, DAVILA y otros, 0288, Huila).
2. "La exagerada injerencia de los funcionarios en la gestión de las organizaciones, sumada a cierta animadversión hacia otras organizaciones comunitarias que eran calificadas por los funcionarios como ineficientes y burocratizadas (tales como las Juntas de Acción Comunal e incluso algunas cooperativas), condujo a que paulatinamente las nacientes formas asociativas se aislaran de las comunidades en donde se pretendía que actuaran. (Idem)
3. "Por otra parte, un marcado radicalismo en contra de los intermediarios, otra característica del comportamiento de los funcionarios en esta fase, aumentó el aislamiento e impidió obtener un mayor conocimiento de este agente comercial. (Idem)
4. "Otro problema crítico de las organizaciones y los proyectos promovidos durante la Fase I se refiere a su marcado localismo. Se puso exagerado énfasis en organizaciones y en proyectos veredales, sustentados en estudios que no tenían en cuenta aspectos más amplios de la problemática de comercialización regional. Esta visión localista condujo a que los estudios y los proyectos fuesen "poco objetivos", no permitiendo un conocimiento adecuado de la realidad, en el cual se pudiera fundamentar la elaboración de un diagnóstico que sirviera de orientación a la acción que se estaba desarrollando. (Idema).

“Cuando se inicia la Fase II del DRI, se parte de reconocer el fracaso de la estrategia aplicada hasta ese momento. Dicho fracaso se expresaba en el desconocimiento casi total que había de los diferentes mercados, el poco peso que tenían las organizaciones promovidas por el DRI entre los productores y la imposibilidad de precisar el carácter indicativo que debía tener el mercadeo como orientador de la política y de la acción en los otros componentes del programa. De ahí que en la práctica los componentes de producción y de comercialización se desarrollaron como dos programas independientes, desintegrados y cada uno respondiendo a su propia lógica, sin tener en cuenta los resultados que se estaban produciendo en los otros componentes del DRI”. (U. Javeriana - DRI, DAVILA y otros, 0288 p.11).

Además, el crédito fue un factor central en el descalabro de casi todas las organizaciones promovidas por CECORA. El DRI manejó una línea de crédito (recursos BID- FONADE) que fue colocado con la mayor laxitud a organizaciones que por diversos motivos no fueron capaces de responder con sus obligaciones. En algunos casos, las organizaciones se constituyeron simplemente para recibir financiación, en otros ante la inminencia de unos recursos disponibles no desaprovecharon la oportunidad de recibirlos. Como la responsabilidad del pago de la deuda no estaba personalizada el problema del cumplimiento de las obligaciones no preocupó demasiado a los deudores. Las pérdidas tuvieron que ver con mala administración, resultados negativos en las operaciones de mercadeo y deshonestidad. El resultado fue que con no más de dos excepciones las organizaciones quedaron con una carga financiera y paralizadas mientras se resolvía jurídicamente su situación.

“... en 1987, observamos un fenómeno casi que dramático... un buen número de ellas (organizaciones creadas por CECORA) desapareció. Llegó a haber catorce. Las seis que visitamos, digamos, se encontraban en una situación de crisis.” (U. Valle, Entrevista: L.C. Castillo).

“En Sucre la situación fue así: de siete formas asociativas existentes en 1977 se pasó a 15 en 1979. El número de socios pasó de 175 a 440 respectivamente. En 1983 el número de formas asociativas se había reducido a diez y el número de socios a 195. De esas diez formas asociativas existentes se consideraba que tres estaban en difíciles condiciones y su futuro no era muy promisorio” (U. Antioquia - ARANGO y OTROS, 1189, p. 111).

Esta situación corespondiente a Nariño, Cauca y Sucre es exactamente la misma para todo el país. Entrada la Fase II del DRI, la mayor parte de las organizaciones creadas por CECORA o se habían extinguido o tenían simplemente una existencia nominal. Con muy pocas excepciones las organizaciones supervivientes afrontaban una situación de crisis: endeudadas, cuestionadas por los socios y los campesinos de la localidad, con los proyectos de mercadeo

paralizados, con sus contabilidades desorganizadas. Pero de todas formas de todo ese trabajo quedaron unas cuantas organizaciones que junto con otras habían de participar en la siguiente fase.

2.2. Fase II 1982-1986. ¿Hacia el cubrimiento regional?

Como se dijo atrás el DRI concluyó que mientras avanzaba en producción y desarrollo tecnológico el problema del mercadeo era crítico. En consecuencia reestructura su estrategia de comercialización y vincula al SENA como promotor y capacitador de organizaciones y Financiacoop como asistente técnico y administrador del crédito, conservando la participación de CECORA en las zonas vinculadas al programa en la Fase I. El SENA dedicó a su función personas que procedían de diversas actividades; en la mayor parte de los casos eran instructores especializados en unos pocos cultivos o líneas pecuarias. Sin embargo estaban involucrados en un gran proyecto de capacitación popular rural con el cual el SENA buscaba que los campesinos desarrollaran formas de autogestión de los programas de desarrollo rural —o más bien de cogestión con las entidades— a partir del análisis de su propia realidad y la generación de liderazgos y formas organizativas. Nos referimos a la CAPACA: “Capacitación para la Participación Campesina”⁵.

El DRI hasta cierto punto fue consistente con la priorización del componente de comercialización en materia de crédito, creando condiciones para que las organizaciones tuvieran amplio acceso a este recurso, esta vez bajo condiciones más estrictas que en la FASE I. Realmente los requerimientos de estas organizaciones fueron mucho menores a la disponibilidad crediticia.

Entre tanto para las labores de promoción y capacitación de las organizaciones, que a nuestro juicio son las actividades más importantes, se escatimó mucho el recurso: un solo instructor del SENA tenía que cubrir en varios municipios varias organizaciones. Más aún, la dinámica que imponía la urgencia de llevar a cabo proyectos de mercadeo de manera improvisada obligaba a estos funcionarios a dedicarse más que todo, con los funcionarios de FINANCIACOOP y CECORA, a la tarea de ayudar a la asesoría de la gerencia y la administración de los proyectos de mercadeo en detrimento de las funciones de promoción y capacitación social que repetimos, a nuestro juicio, eran indispensables. La labor de promoción y capacitación de la organización entre los campesinos —en las veredas— fue intensa al principio pero una vez conseguida la conformación jurídica de la organización y comenzado el funcionamiento de la gestión comercializadora los funcionarios SENA, repetimos, fueron absorbidos por las funciones de asesoría administrativa.

5. En un país que todavía se resiste a entrar en el Siglo de las Luces, la CAPACA fue objeto de una estigmatización medieval y señalada, con el gran eco del poderoso diario El Tiempo, de proyecto comunista. Tuvo que ser obviamente desmontada y el funcionario que la concibió y la dirigió, Miguel Angel Osorio, tuvo que engrosar la nómina de los exiliados colombianos de la década de los ochentas. La democracia participativa a que tan alérgicos son los comunistas tampoco es aceptada por los defensores de nuestra democracia formal.

“El modelo administrativo, aquella idea que se abrió camino y que se impuso, según la cual el problema de la factibilidad económica de las cooperativas, derivaba de la ausencia de un personal eficiente y con una visión empresarial y entonces yo creo que se han olvidado del proyecto social”. (U. Valle, entrevista: J.M.Rojas).

La política de comercialización en la Fase II, además de la reorganización institucional implicó cambios en la estrategia e involucró al Programa a nivel regional y nacional en el análisis de las estructuras de producción y comercialización y en una profunda reflexión sobre el estado de las organizaciones campesinas en materia de su capacidad empresarial y organizativa para llevar a cabo proyectos de mercadeo. Parte de este análisis fue realizado con amplia participación de los funcionarios de campo y de ciertos líderes campesinos, dentro de la formulación de los Planes Distritales de Desarrollo. La estrategia esta vez incluye priorizar pocos productos, acorde con los lineamientos para desarrollo tecnológico; privilegiar las cooperativas sobre otros tipos de organizaciones; administración técnica del crédito; asistencia técnica en mercadeo para captar canales de comercialización; trabajar también con organizaciones promovidas or fuera del DRI y la estrategia central: promover proyectos regionales de comercialización en lugar de los circunscritos a pequeños grupos de productores y reducidos espacios geográficos:

“En esta etapa, el Programa DRI entra a conceptualizar sobre la base de los Planes de Desarrollo Distrital, iniciándose así la Fase II con un fortalecimiento teórico del programa. Esto permite que la política dé orientaciones mucho más claras y concretas sobre los diferentes aspectos a poner en marcha. Así por ejemplo, se recomiendan explícitamente las características que deberían tener las organizaciones para la comercialización y se da prioridad al modelo cooperativo. Se opta por este tipo de organizaciones por estimarse que cuentan con características apropiadas para adelantar las acciones propuestas por el Programa, tales como una normatividad más o menos estable y un reconocimiento legal; además se reconoce que tanto a nivel nacional como internacional, organizaciones de esta naturaleza han logrado éxitos importantes en la comercialización de productos agrícolas. (U. Javeriana - DRI, DAVILA y Otros, 0288 p.12).

“Se ordena la realización de estudios y diagnósticos que permitieran tener un conocimiento válido de la situación de la comercialización para el pequeño productor, asignando una responsabilidad clara a cada una de las instituciones participantes. Con este reajuste se buscaba también fortalecer una acción conjunta interinstitucional, para insistir así en el carácter indicativo que debía tener el subprograma de comercialización dentro del DRI. (Idem).

“En la Fase II del DRI se contempla mercadear por medio de las organizaciones de productores alrededor del 20% de la producción comercializable

de los 3 principales productos de los municipios incorporados al programa en cada Departamento. Se suponía que si una organización lograba concentrar el 20% de las compras de una región (o el 10% en ciertos casos), podía imponer el precio en los mercados locales y consolidar un poder de negociación en los mercados terminales. Se proponía que fuesen las *organizaciones campesinas* quienes llevaran a cabo tales proyectos, destacando las cooperativas como la forma organizativa con mejores posibilidades para asumir una empresa económica asociativa. (U. Javeriana -FORERO, ARIARI).

En la mayoría de los distritos se concluye que las organizaciones formadas por CECORA - en tránsito de volverse ahora cooperativas, o las que está promoviendo el SENA, son muy incipientes para involucrarse en la estrategia del DRI:

“Esto se concreta en una propuesta demasiado exigente, ambiciosa y que sobrepasaba la capacidad administrativa de las nacientes organizaciones promovidas en el Distrito ... Uno de los primeros obstáculos se relaciona con que las organizaciones escogidas para llevar a cabo los dos proyectos de comercialización definidos eran de reciente creación, razón por la cual no podían responder al reto que la política del Programa proponía.” (U. Javeriana - DRI, DAVILA y otros, 0288-Huila, p.14).

El DRI encargó al SENA y a FINANCIACOOOP la realización de un diagnóstico de las organizaciones que posiblemente entrarían en los proyectos de mercadeo en las diversas regiones cubiertas por la Fase II. Este estudio contempla las organizaciones promovidas por el DRI y todas aquellas existentes en las regiones con las cuales el DRI podría negociar. Las conclusiones son decepcionantes: aparte de algunas pocas cooperativas la inmensa mayoría no tiene la capacidad empresarial ni organizativa para vincularse a la nueva estrategia de mercadeo. Sobresale el hecho que las organizaciones mejor evaluadas habían sido promovidas al margen de la acción gubernamental especialmente por la Iglesia.

Ante la no existencia de grupos organizados de campesinos con la capacidad empresarial que supuestamente se necesitaba para llevar a cabo los proyectos planteados, se resuelve negociar con las incipientes organizaciones y con empresas cooperativas de grandes productores capitalistas. La historia traumática de estas negociaciones se puede ejemplificar con el caso del Ariari:

“En septiembre de 1983 los grupos precooperativos, por su parte, aprobaron trabajar con ASPAMETA para comercializar plátano. Pero la realidad hace sentir a ASPAMETA, que este es un negocio problemático que se escapa a su naturaleza. Ellos son cacaoteros, finqueros de un nivel educativo medio, residentes en la cabecera de Guamal y no tienen por supuesto la vocación para resolverle los problemas a los campesinos de El Castillo, con quienes no tienen, de una parte, identidad socioeconómica y con quienes tienen, por otro lado, divergencias políticas. Prefieren dedicarse a sus

propios negocios y no empeñarse en sacar adelante proyectos de mercadeo ajenos, para no meterse en problemas. (U. Javeriana - FORERO).

“De otro lado, se decide que COAGROMETA (una organización que hasta ahora no hemos mencionado) lidere el proyecto de mercadeo de maíz y sorgo. La vinculación del DRI con COAGROMETA, una cooperativa de *capitalistas arroceros* en pleno crecimiento, fue uno de los casos más debatidos en el país, entre quienes tenían que ver con el DRI. Situaciones similares se vivieron también en otros departamentos. La polémica es amplia y agria. (Idem).

“El SENA con argumentos sociales, técnicos y éticos, lidera una posición condenatoria de la presión que supuestamente hace el “DRI Nacional” a los campesinos, por medio del crédito y otros mecanismos, para que acepten el tutelaje de este tipo de organizaciones. (Idem).

“Para el SENA, el interés central era consolidar las organizaciones campesinas para que los beneficios de los proyectos de comercialización revirtieran directamente sobre los pequeños productores, quienes —en su criterio— quedarían necesariamente en una situación desventajosa al enfrentarse (o negociar) con las cooperativas de capitalistas. (Idem).

“Hay que anotar que FINANCIACOOP trata de defender esta alternativa poniendo de presente casos en los cuales parece garantizarse el éxito de la interrelación entre “cooperativas de ricos” (en los términos del SENA) y grupos de campesinos. FINANCIACOOP está más preocupado por el éxito comercial de los proyectos, lo cual, a su manera de ver, sería garantizable con la capacidad empresarial de tales cooperativas. (Idem).

“COAGROMETA se entusiasma con la propuesta que le hacen el DRI y FINANCIACOOP, y manifiesta estar identificada con la causa de los campesinos. Según esta cooperativa, anteriormente no habían emprendido proyectos similares por falta de recursos. Pero en esta ocasión después de resaltar que “siempre ha figurado en renglón preferencial el servicio que debe prestarse a los pequeños agricultores” (FINANCIACOOP P. maíz-sorgo, 1983, p.100), modifica sus estatutos “con el fin de permitir la entrada a la Cooperativa de los Grupos Precooperativos”. (Idem, p.101). Finalmente, en 1983, los grupos precooperativos entran en negociaciones con COAGROMETA. FINANCIACOOP le presta a esta cooperativa \$35.000.000 para financiar parte de la construcción de un molino de arroz y le coloca \$10.000.000 adicionales para que le compre la cosecha de maíz a los grupos de campesinos. (Idem).

“Frente a una expectativa de comprarles 1.000 toneladas, se intervienen apenas 200 toneladas” (CORREDOR, 1986), porque COAGROMETA ofrece

un precio inferior al de los intermediarios a quienes los campesinos prefieren venderle sus cosechas. De otro lado, COAGROMETA no compró sorgo en esta cosecha. (Idem).

“Ante esta situación el DRI pidió a Financiacoop reintegrar recursos, pero esta entidad no aceptó la petición con el argumento de que COAGROMETA cumplió con su inversión. (CORREDOR, 1986). “Para COAGROMETA, a pesar del interés que manifestó por favorecer a los grupos de pequeños agricultores, su negocio central era y es las 75.000 toneladas de arroz producidas por sus 60 socios capitalistas. Las 1.000 toneladas de maíz de los nuevos socios campesinos eran un problema secundario. Además en ese año (1984), estaban afrontando en el Meta serios problemas con la cosecha de arroz, al tiempo que tenían puesto todo el empeño en el montaje de una planta secadora y trilladora de arroz que efectivamente comenzó a funcionar en 1985. Esta planta, aparentemente, representaba una ventaja para el proyecto DRI, en la medida en que se podría utilizar para beneficiar el maíz de los pequeños productores que tienen serios problemas de calidad en el mercado, siendo la humedad lo más traumático. (Idem)

“Un punto de vista de algunos campesinos es, que el negocio con COAGROMETA no funcionó por los malos precios que fijó esta cooperativa, las trabas que puso para comprar, la no prestación de asistencia técnica y el incumplimiento en general. “Para otros, el problema estuvo en la cosecha de maíz que se trató de mercadear. Fue una cosecha con muy malos precios y muy baja calidad del grano, lo cual dificultó la intervención para ello: Coagrometa cumplió, pero los grupos de campesinos no pudieron responder debido a estas dificultades”.

“Entretanto, las entidades DRI diferentes a la Dirección Regional, el Sena y Financiacoop, que no tienen fijados roles concretos en el componente de comercialización, participan esporádicamente en la polémica pero no asumen un papel concreto. Se refleja de esta manera, la carencia de una verdadera integración entre las entidades. Tres o cuatro funcionarios de Financiacoop y tres o cuatro del Sena con el apoyo limitado que pueden recibir del Director Regional y su asistente, son quienes quedan con la responsabilidad del problema más difícil del DRI. Los demás funcionarios del DRI se marginan del “componente comercialización” y se dedican a lo suyo. (Idem).

Si volvemos a los datos de arriba —gráfico 6.1— puede verse cómo los resultados de la estrategia DRI en la Fase II no fueron tan desalentadores. Si en la Fase I se llegaron a intervenir 20.000 toneladas al año, se alcanzaron más de 70.000 en 1989. Aparte de ciertos casos de la producción lechera que como dijimos se ha integrado a circuitos agroindustriales, estos volúmenes son mercadeados por pequeñas cooperativas campesinas, algunas promovidas por el DRI, otras conformadas por iniciativa de entidades no gubernamentales.

Lo más importante, a nuestro juicio, de la trayectoria del DRI en comercialización durante las Fases I y II es haber contribuido a expandir el cooperativismo rural y a que las instituciones hayan avanzado en una experiencia que implica el análisis del mercadeo, la asesoría a las organizaciones tanto en lo gerencial como en la operación de mercadeo. Lo preocupante es que, como hemos dicho y lo ampliaremos en el punto siguiente, esta experiencia no se retoma, sino que tiende a abandonarse en el afán institucional de imponer nuevos diseños de mercadeo que dejan por fuera la participación real campesina:

“El paso que hace el DRI de promover pequeñas organizaciones de campesinos a promover proyectos de mayor alcance por fuera de estas organizaciones, significa que el DRI no asimila críticamente su experiencia. Simplemente hace borrón y cuenta nueva para embarcarse en la construcción de un nuevo modelo sin tener en cuenta los desarrollos hechos anteriormente. En medio quizás de su fracaso es preciso reconocer también sus posibilidades, la enseñanza que deja para seguir promoviendo la organización entre los campesinos. A cambio de proponer estos modelos tan de gran escala y tan rígidos diseñados desde afuera, se necesita realmente promover desde la base una gerencia, una administración organizada que sea capaz de definir sus propios alcances la propia escala de sus proyectos. Se necesita la formación de una administración coherente con el crecimiento y el desarrollo de los proyectos comerciales y organizativos. (Taller U. Andes - U. Javeriana, oct/90).

2.3. La Fase III

Desde la Fase II el DRI se ha mostrado insatisfecho con el alcance de los proyectos de mercadeo que en volúmenes intervenidos están muy lejos de perfilarse como proyectos regionales y de lograr una presencia significativa en los mercados imponiendo condiciones en la formación del precio de acuerdo con la idea original. Aparte de los casos lecheros —surgidos al margen del DRI, pero apoyados posteriormente por este Programa— la intervención de las Cooperativas no abarca más que unas cuantas veredas y tiene en el mejor de los casos una presencia municipal. Al mismo tiempo es motivo de gran insatisfacción las frecuentes crisis de muchas cooperativas y el descalabro total de algunas.

Ante esta situación surgen y surgen nuevas alternativas diseñadas por FINANCIACOOP y la dirección central del DRI. Se ha planteado entonces reemplazar la propuesta original (para la Fase II) de un modelo cooperativo regional por la creación de empresas privadas o mixtas que asuman los proyectos regionales de mercadeo. En esta idea está empeñado desde hace unos cuatro años. Primero con el diseño de los CESCOS (Centros de Apoyo a la Comercialización) que en un principio se concibieron como grandes estructuras físicas que fueran a la vez centros de acopio y centros agroindustriales y el lugar en donde las organizaciones y las entidades se encontraran para realizar labores de capacitación y promoción social. Después esta propuesta sufrió modificaciones

ante el riesgo de que las construcciones se sumaran a las tantas construcciones similares que se han quedado vacías en el país. En este caso se puso de presente la falta de coherencia de estos proyectos con los sistemas regionales de mercadeo y la falta de participación real de las organizaciones que supuestamente iban a administrarlos⁶. El CESCO institucionalmente podía ser una empresa municipal, de una asociación de municipios o mixta y coadministrada por el municipio y las cooperativas de productores campesinos.

Después se propuso la creación de empresas mixtas cuya finalidad fuera hacer intervenciones en el mercado para que con una mayor eficiencia (la de la empresa privada) que los intermediarios regionales les hiciera una competencia significativa. En este caso el CESCO sigue involucrado, pero ya no como un objetivo central sino como una eventual infraestructura de apoyo que no necesariamente es la gran construcción en un punto estratégico de la región, sino que puede ser un sistema de pequeños puntos de acopio o una combinación de estas dos alternativas.

Posteriormente se ha planteado crear un ente asociativo, la cooperativa de servicios múltiples, cuyos socios sean diversas instituciones o empresas interesadas en resolver los problemas del mercadeo municipal y regional: todas las cooperativas existentes, el municipio, las juntas de acción comunal, los clubes de amas de casa, etc.

En otras palabras el DRI y FINANCIACOOP están empeñados en modernizar el mercado creando empresas grandes, sin contar con la participación real de los productores campesinos a quienes supuestamente beneficiarían estos proyectos:

“...los estudios y proyectos que existen sobre un Centro de Acopio en el Distrito Valle de Tenza, han sido realizados y han permanecido externos a la comunidad regional, de manera tal que se restan posibilidades para que dicha comunidad trabaje por alcanzar dichos objetivos. (U. Andes, FONSECA Y OTROS, 1087 Boyacá p.10).

“La comunidad (en el Distrito Tenza) hizo énfasis en la necesidad de que el Programa DRI, antes de pensar en embarcarse en un proyecto para el establecimiento del Centro de Acopio Regional, preste un apoyo decidido a las experiencias de organización ya existentes o con posibilidades inmediatas de realizarse, como serían las tiendas veredales comunitarias, los mercados municipales, cooperativas, lugares de acopio naturales, etc.” (Idem p.11).

6. La Universidad Javeriana en su participación como evaluadora del Programa advirtió sobre este riesgo en múltiples ocasiones. Ver FORERO y DAVILA en Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural N°

“En resumen, este proyecto (Centro de Acopio de Tenza) propone embarcar el Estado en la financiación de una infraestructura física muy costosa, sin que se expliciten los mecanismos operacionales que garanticen o faciliten el éxito del proyecto. En este sentido es que sorprende el optimismo o irresponsabilidad del proyecto, cuando después de considerar la inexistencia de organizaciones campesinas sólidas, da por descontado que una vez construido el Centro de Acopio, la comunidad participará activamente en el aprovisionamiento del mismo. (Idem, p.14).

“De los análisis hechos con la comunidad se concluye : ...El centro de Acopio Regional... debe enmarcarse... dentro de una estrategia de largo plazo... En el corto y el mediano plazo es necesario desarrollar experiencias micro-regionales de acopio y comercialización que pretendan desarrollar la capacidad organizativa y de autogestión de los productores; generar un proceso multiplicador de estas experiencias en todo el distrito; y sentar las bases para la organización de un Sistema de Acopio Regional con puestos de acopio satélites en varios municipios y/o veredas del distrito...deben considerar la problemática de la comercialización como un “circuito de doble vía”... La participación directa de los productores debe asegurarse desde el momento mismo de la elaboración del proyecto... Esta labor comprendería, a corto plazo, los aspectos siguientes : a.- La asistencia técnica y la capacitación a los productores en los cultivos comercializables. b.- La capacitación en prácticas comerciales”. (Idem p.21-24).

La situación ejemplificada para 1987 con el Valle de Tenza continúa siendo la misma en 1989 para todo el país. La ilustraremos en este caso con el Ariari -Meta:

“La propuesta de los CESCOS se diseña a nivel central sin atender a particularidades regionales y sin consultar con las organizaciones campesinas para la comercialización. A dichas organizaciones se las invita a participar en el desarrollo del proceso pero no en su diseño. Por tal motivo no es de extrañarse que las cooperativas se sientan más bien ajenas, que haciendo parte integral de la idea y acceden al proceso con el fin de no quedar marginados de algún eventual beneficio. El 3 de julio de 1989 los Consejos de Administración de La Cooperativa Oriental del Guape (Coor-guape) y la Cooperativa Agropecuaria de Lejanías (Coagrolejanías) le envían una carta a la Junta Administradora del CESCO⁷ diciéndole que “están de acuerdo con que se haga el CESCO y que les dejen un puesto para ellos administrarlo”. Esa misiva deja entrever que dichas organizaciones no sólo se sienten ajenas a toda decisión sobre el asunto sino que conciben al

7. Junta que se conforma con representantes de algunas de las organizaciones cooperativas y empresariales interesadas en el proyecto y el alcalde de Granada en representación de los municipios.

CESCO como una especie de CORABASTOS⁸ sólo que más pequeño.” (U. Javeriana - GAVIRIA y BERNAL, 1289, p.6-7).

El apoyo recibido de las entidades locales y por las autoridades municipales o departamentales, para llevar a cabo estos proyectos, se debe a una combinación del desconocimiento de los pormenores de los problemas de la comercialización agropecuaria con los dividendos políticos y personales que significa inaugurar una obra de cierta envergadura:

“Cueste lo que me cueste saco adelante el CESCO” ha dicho en una de sus intervenciones el Alcalde de Granada. Para él el CESCO significa una obra de progreso generadora de empleo y de dinero para el Municipio. Ha conseguido que el Concejo Municipal apruebe la compra de un lote de 20 hectáreas para la construcción de lo que sería la zona agroindustrial de Granada. Ante la demora del Fondo DRI para contratar el prometido estudio de factibilidad y el retraso que eso significa para el comienzo de las obras (al tiempo que se acerca el día de dejarle el puesto a otro, lo que indicaría que su nombre no quedaría ligado a la ejecución de esta anhelada iniciativa), dice quizá con más frustración que realismo: “Haremos el CESCO con DRI o sin DRI”. (U. Javeriana - GAVIRIA y BERNAL, 12/89, p.8-9).

En este afán institucional por llevar a cabo grandes proyectos de mercadeo que permitan invertir los recursos con que se cuenta para el componente de mercadeo se ha omitido hacer estudios que realmente analicen las posibilidades técnicas de los proyectos planteados:

“En este proyecto (Centro de Acopio de Tenza) se presenta un análisis demasiado superficial y general sobre las condiciones de oferta y demanda de hortalizas, lo cual explica en buena parte, que la justificación social y económica del proyecto resulte bastante deficiente. En contraste con lo anterior, el proyecto elabora detalladamente los aspectos técnicos del estudio de factibilidad del Centro de Acopio.(U. Andes - FONSECA Y OTROS, 1087 Boyacá p.13).

De la misma manera en el caso del mencionado CESCO del Ariari, se ha planteado agroindustrializar plátano en Granada, el centro comercial de la región, sin tener en cuenta que esto podría representar un alza en los costos de transporte al obligar al plátano a recorrer una ruta adicional y desconociendo al mismo tiempo que los campesinos ya tienen experiencia en este tipo de agroindustria (secado) en sus propias fincas. No se ha hecho un estudio comparativo de los beneficios que representaría para el campesino, el montaje de una central

8. Corporación de Abastos de Bogotá, Central Mayorista que recibe el mayor flujo de alimentos que entra a la capital del país.

agroindustrializadora en donde el productor va a ser vendedor y la posibilidad de hacer el secado en finca en donde este productor podría apropiarse del valor agregado y evitar costos de transporte al sacar un producto de mayor valor por unidad de carga. Inverosímilmente tampoco se ha estudiado si el plátano seco tendría o no mercado.

Por último, queremos poner un nuevo ejemplo con el caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Choachí cuyo objetivo será reemplazar los intermediarios en Bogotá sin tener en cuenta que son los detallistas los que se llevan un mayor margen de comercialización⁹. En este caso todos los análisis se hacen con los márgenes brutos de comercialización, sin tener en cuenta los costos de mercadeo de cada intermediario que se pretende sustituir ni los costos de la empresa que los sustituirá. La propuesta que contempla los planos arquitectónicos para la readecuación de la Plaza de Mercado de Choachí deja sin estudiar las reales capacidades administrativas (de los entes que llevarían a cabo estos proyectos y la real vinculación (inexistente) de los productores involucrados y sin analizar la dinámica de costos de producción, precios al productor y márgenes de comercialización, sin lo cual, a nuestro juicio, no tiene ningún sentido.

La consecuencia del excesivo peso que se le ha dado dentro de estas propuestas al diseño y al gran debate institucional, por fuera de la realidad campesina misma es que se ha abandonado prácticamente el que a nuestro juicio sería el trabajo central del DRI en comercialización: promover dentro de las bases campesinas las organizaciones existentes mediante procesos de capacitación y participación social capaces de generar proyectos adecuados, consistentes con la capacidad de estas organizaciones; dinamizadores de esta capacidad. La oficina de comercialización del DRI ha planteado cambios importantes en la estrategia de comercialización que tienden a asimilar creativamente la experiencia del pasado:

- a. Reemplazar la estrategia de las grandes construcciones por soluciones más apropiadas que en lugar de privilegiar de por sí centros de acopio y agroindustriales, opten por un sistema de apoyo al sistema real de mercadeo.
- b. Crear empresas mixtas entre el Estado, las organizaciones campesinas y entidades que puedan tutoriarlas y administrarlas mientras las organizaciones campesinas se consolidan (corporaciones, CORFAS, etc.), bajo una fuerte supervisión e inclusive intervención directa del DRI. La experiencia al parecer exitosa de los CEPAS (no la hemos analizado) y del mercadeo de leche, apoya esta idea.

9. Asistimos a la presentación de este proyecto en Choachí en octubre de 1990.

- c. Impulsar al mismo tiempo la consolidación de las granjas cooperativas mediante la capacitación de promotores sociales que contratan, con apoyo parcial financiero del DRI, las organizaciones mismas.

Esta estrategia está comenzando a implementarse y por lo tanto no se pueden analizar sus resultados. En principio, como dijimos arriba, está enfocada en dirección a corregir errores anteriores. Sin embargo, el énfasis que hacen los documentos en el montaje inmediato de los proyectos de mercadeo regionales y la supeditación de todas las acciones a la consolidación empresarial de los mismos, plantea dudas sobre las posibilidades de repetir una vez más la imposición de diseño por fuera de las necesidades y posibilidades de los productores rurales¹⁰.

3. EVALUACION DEL IMPACTO SOCIOECONOMICO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DEL DRI

La intervención de las cooperativas en el mercado cumple una función reguladora de los precios locales. Esto ha sido comprobado en múltiples experiencias entre las cuales podemos citar a manera de ejemplo las del Ariari (cooperativas promovidas por el DRI y por INCORA), Boyacá (Coagriguayatá promovida antes del DRI e incorporada a los programas de esta entidad), Huila (cooperativas promovidas por el DRI), Sumapaz (la A.A.S. promovida por la Iglesia).

La regulación del precio de las cosechas tiene un amplio impacto económico sobre la producción local, afectando positivamente los ingresos de los productores:

“En el Municipio de la Argentina la compra de café por parte de la Cooperativa, alcanza a elevar en \$2.000 el precio de la carga en el Municipio de La Plata que recibe cerca de unas 200.000 cargas anuales de café procedentes de otros municipios del Huila y Cauca, diferentes a la Argentina. Eso significa que la existencia del precio cooperativo en la Argentina significa ganancias adicionales (en su mayoría apropiadas por intermediarios) por un valor cercano a los 400 millones de pesos anuales. (U. Javeriana - GAVIRIA y SAMUDIO, 1289, p.27).

10. El documento donde se explica la nueva estrategia aunque contempla (¿nominalmente?) la participación de los campesinos advierte que sólo promoverá proyectos de carácter regional; y si la participación campesina y el análisis de las posibilidades reales señala la necesidad de hacer otras cosas, como en los casos señalados atrás.

Cuadro 5

Producto	Precio promedio intermediarios sin compra de la Cooperativa \$	Precio pagado por intermediarios con presencia de la Cooperativa \$	Diferencia de valores por presencia de la Cooperativa \$	Valor total que queda en manos de los productores por efecto indirecto de la existencia de las compras de la Cooperativa	
PANELA En lados, Sn. Agustín	76/KG	95.7/KG	19.7/KG	18.000.000 KGS en 50 veredas	\$ 354.6 Millones
CAFE Verde en la Argentina	284.000/TON.	300.000/TON. Aprox.	16.000/TON. Aprox.	4.559 TON. Vendidas en Verde	\$ 72.8 Millones

FUENTE: Cálculo nuestro sobre datos de: Castro y Velandia "Sustentación de Proyectos Regionales de Comercialización y Agroindustria en el Dpto. del Huila. 1.990. Neiva, Agosto de 1.989. (GAVIRIA y SAMUDIO, 1289, p.35.

Evidentemente el impacto de las acciones de mercadeo se oculta con la readecuación del mercado: los comerciantes (los intermediarios rurales) para seguir compitiendo reducen los precios y la cooperativa deja de tener ventajas aparentes ante los productores. Si no hay un cabal entendimiento de esta situación entre los asociados y además no se desarrollan mecanismos colectivos de solidaridad o de gestión, los productores venden indiferentemente a cualquier intermediario. El caso de la Cooperativa del Guape ilustra esta situación tan recurrentemente señalada por funcionarios y campesinos en diversas regiones:

“La intervención de COORGUAPE (Cooperativa promovida por el DRI) produjo transformaciones sustanciales en el sistema de comercialización del plátano en Lejanías: a. Subió los precios al productor con relación a los que pagaban los intermediarios. b. Introdujo un cambio técnico en el mercadeo del cual participa un amplio sector de campesinos; este sistema se caracteriza no sólo por el manejo novedoso del producto —que ya había sido introducido por particulares— sino también por la forma como se realizan las transacciones y la supervisión del proceso basada en la vinculación orgánica entre la gerencia de la cooperativa y un pequeño núcleo básico de socios que participan activamente en ella y de este grupo con los campesinos en las veredas. c. Obligó a retirarse a una buena parte de los comerciantes. (U.Javeriana - FORERO /89 -ARIARI).

Todo esto se basó en los precios que pudieron ofrecer las cooperativas y al menos, en el caso de COORGUAPE, en la cohesión del grupo cooperativo

lograda a través de un trabajo de promoción y capacitación (del SENA) en las veredas, en la construcción de una organización solidaria basada en los mecanismos de interrelación comunitaria. (Idem).

Pero tanto las ventajas del “canal CARULLA” como la cohesión de COOR-GUAPE se están deteriorando: - El estancamiento de los precios al productor pagadas por la Cooperativa permitió la reconstrucción de los comerciantes que volvieron a consolidarse en los diversos sitios de acopio que dominaban anteriormente. - La cooperativa después de un intenso y bien logrado trabajo de promoción veredal, liderado por los instructores del SENA, se replegó a la cabecera municipal centrando su trabajo en la estructuración y adecuación de la administración. De esta manera se ha venido divorciando de sus bases sociales. - En estos momentos dada la competencia en precios que enfrenta COORGUAPE tiene serios problemas para acopiar el producto que requiere. Mas aún, no lo logra. A nuestro juicio, su posibilidad de resolver éstos y otros problemas —como la garantía de una adecuada clasificación— está en lograr cohesionarse orgánicamente en las comunidades veredales, especialmente en la ladera de la margen izquierda del río Guape. (Idem).

Este caso, insistimos, es un ejemplo de una situación muy frecuente: las cooperativas al proyectarse sobre el mercado como un vendedor más pierden las ventajas que le ofrecería el hecho de mantener y cohesionar los mecanismos de *cooperación* entre sus bases sociales. Es claro por consiguiente que técnicamente la participación social es un requisito del éxito de la gestión cooperativa.

El sistema de compra-venta en la gestión cooperativa es contradictorio con la pretendida esencia solidaria de estas organizaciones. El mecanismo de la consignación es mucho más adecuado: el socio le entrega a su cooperativa su producto y esta le paga de acuerdo con el precio a que la venda haciendo las deducciones del caso por costos de mercadeo y administración. De esta manera se minimiza el riesgo de las operaciones de mercado. Se ha argumentado en contra de este mecanismo la necesidad del productor campesino de recibir el pago de inmediato. La consignación puede contemplar un adelanto razonable que soluciona sin problemas esta situación. Hasta donde tenemos noticias casos exitosos de intervención de cooperativas en el mercadeo de productos agrícolas altamente percederos como el de Coagriguayatá en Boyacá y la Asociación de Agricultores de Arbeláez, acuden precisamente a la consignación.

Igualmente se debe tender a minimizar la dependencia del crédito, el alto costo y el riesgo que implica:

“En el caso particular de estas cooperativas rurales de comercialización, cuyos socios son productores agrícolas, su poder de convocatoria social y de compromiso con la organización se deben traducir necesariamente en

la disponibilidad de capital de trabajo en especie, con el cual puede entrar en operación sin que deba incurrir en costos financieros". (U. Javeriana - DAVILA Y OTROS, 0288 HUILA p.58).

"(el afán de las entidades por colocar crédito) ...induce a perpetuar errores en la acción práctica, pues cuando una cooperativa comienza a tener problemas y a entrar en estado de crisis, lo que sucede comúnmente, es que tanto funcionarios como instituciones, la solución inmediata que proponen es la inyección de más recursos económicos (dinero) con lo cual solo se retrasa el colapso final. No se le da trato primordial a la capacidad de convocatoria social que tenga la organización, pues ésta no se valora suficientemente ni se le da la importancia requerida... Así sucedió en el caso de Cooprohulla. (Idem p.58).

Otro problema que pone de presente este caso es la desaparición de una estrategia de mercadeo cuando los canales de comercialización son seguros y rutinarios.

La actuación de las cooperativas ha generado claros impactos en las tecnologías de producción agropecuaria y de manejo del producto. En el Ariari, al igual que en muchos casos en que las Cooperativas acceden a nuevos mercados que exigen cambios en el sistema de mercadeo, la Cooperativa "DRI" (junto con el "Incora"), indujo cambios en los sistemas de selección, clasificación, tratamiento poscosecha (lavado), empaque y lo más importante, en la administración y supervisión del proceso de mercadeo del plátano. En el Distrito Socorro de Santander las cooperativas frijoleras fueron el vehículo para que los productores accedieran al mercado de fríjol del Idema de acuerdo con las novedosas exigencias de selección para la zona. Pero mucho más espectacular es el cambio que la Cooperativa de Isnos en el Huila indujo en todo el proceso de producción, en el sistema de comercialización de la panela abriendo nuevos mercados:

"Así el conocimiento y la magnitud de la intervención en el mercado de la panela logrado por Coopahuila en Isnos desde 1984, ha consolidado la adopción tecnológica (renovación de cultivos y nuevas hornillas) por parte de un buen número de productores del municipio... Igualmente, la exigencia de calidad lograda en el mercado ha jalonado la renovación de los cultivos y el cambio en las hornillas, ya que estas innovaciones empiezan a constituir condiciones de venta ofrecidas por la cooperativa. Además, la organización ofrece otros servicios a los productores, tales como la provisión de algunos insumos". (U. Javeriana - DRI - DAVILA y OTROS, 0288, p.15).

De tal manera que las cifras presentadas arriba sobre intervención de las Cooperativas lejos de ser un indicador del impacto real de ellas, son apenas un dato que en términos económicos se potencializa (se multiplica varias veces) en

cuanto impacto se refiere, por las evidentes repercusiones que tiene la intervención cooperativa en el mercado.

4. EL MODELO COOPERATIVO

Las cooperativas rurales dentro y fuera del DRI, han mostrado que tienen capacidades para involucrarse con éxito en una amplia gama de acciones económicas para responder a las necesidades de los productores campesinos y de la sociedad rural. A pesar de que las cooperativas promovidas por el DRI y por otras entidades estatales tienden a tener mayores dificultades que las promovidas por entidades no gubernamentales, especialmente la Iglesia, es claro que "...el modelo cooperativo se puede seguir confirmando como un instrumento con base en el cual se apoyan exitosamente procesos de desarrollo rural". (Idem p.57).

Las desventajas del DRI y de las entidades gubernamentales para consolidar proyectos cooperativos son varias, frente a las entidades no gubernamentales:

a. El privilegio de cierto tipo de acciones (mercadeo agrícola de un solo producto p.e.) con lo cual se inhibe la tendencia hacia la poliaktividad de estas cooperativas.

b. El afán de colocar recursos, especialmente crédito, para cumplir con metas institucionales.

c. La dificultad para la coordinación institucional derivada de la rigidez de las entidades y de su tendencia a no hacer más trabajos que los exigidos formalmente, situación que impide trabajar en equipo.

d. El cortoplacismo de las metas impuestas, por lo regular por funcionarios de las direcciones nacionales en su afán de dejar en su paso efímero por las entidades una obra con su sello personal. En las entidades estatales prima más el prestigio personal que el de la institución. Esto redundando en una multiplicidad de planes que llevan al abandono de otros trabajos esenciales. En el caso de las cooperativas se ha dejado de lado o reducido a la marginalidad, los procesos de capacitación y promoción social rural. Las mismas cooperativas se reducen a un segundo plano en el afán de imponer nuevos proyectos de mercadeo diseñados por fuera de las comunidades.

e. El legalismo institucional implica la imposición de un modelo rígido de cooperativismo el cual choca con las características de la sociedad rural y las posibilidades de las organizaciones.

"El modelo formal de la organización, limita la participación, tanto de la base, como de la dirección. En la dirección como ya lo mencionamos, encontramos en la mayoría de las cooperativas una dificultad para com-

prender el papel de cada órgano (Consejo Administrativo. Junta Vigilancia, Comité de Educación) y una carencia de instrumentos prácticos y metodológicos para ejecutar sus funciones". (U. Javeriana - GAVIRIA y SAMUDIO, 1289, p.48).

f. El modelo cooperativo gubernamental ha sido manejado, por otra parte, con una concepción funcional forzándolo a encajar dentro de las expectativas y planes de las entidades:

"La visión pragmática según la cual las cooperativas son simples empresas económicas eficientes que apoyan, complementan y refuerzan el logro de los objetivos que se fijan los programas de gobierno ... ha generado un cierto desprecio y desconocimiento de los progresos sociales y económicos que estas organizaciones y sus núcleos básicos pueden haber desarrollado en sus zonas de influencia. También ha producido un desarrollo cooperativo desequilibrado, ya que la búsqueda de consolidar una empresa económica eficiente hace olvidar que los socios y la comunidad tienen preocupaciones no solo de carácter económico, sino social, cultural y político, las cuales esperan que la organización les ayude a resolver".(U. Javeriana - DRI -DAVILA y OTROS 0288 HUILA p.58)¹¹.

De esta interrelación entre un modelo institucional poco participativo y vertical en la práctica con organizaciones campesinas incipientes resulta un modelo cooperativo cuyas características serían las siguientes:

1. Un modelo que enfatizando la organización empresarial mercantil inhibe el desarrollo de las potencialidades de la economía solidaria:

"Este desconocimiento de lo que significa la doctrina cooperativa, ha llevado a la ejecución de una promoción de unos principios cooperativos que difícilmente pueden ser asumidos por las comunidades que se desenvuelven en medio de unas condiciones concretas que no son reconocidas ni aceptadas por el modelo que se impulsa (y por quienes lo impulsan), con lo cual se crea una dicotomía, que conduce a la situación de baja participación y de desinterés de los campesinos". (Idem p.62).

"La administración de las cooperativas se encuentra desequilibrada hacia el lado económico. Toda la energía de los núcleos básicos se concentra y se agota en la tarea de administrar bien la empresa económica eficiente, quedando los aspectos sociales y sus objetivos desprotegidos, sin contar con recursos humanos, económicos o técnicos con los cuales llevar ade-

11. El documento de DAVILA y OTROS citado reiteradas veces, a pesar de haberse escrito para el caso de las cooperativas del Huila, recoge en sus conclusiones la experiencia general del cooperativismo rural en Colombia.

lante las estrategias planteadas y por lo tanto, sin haber satisfecho las necesidades que en ese orden tienen las comunidades implicadas". (Idem p.60).

2. Un énfasis en la administración moderna que lleva desconocer los condicionantes y posibilidades de la economía y la sociedad rural:

"La administración moderna. Esta orientación se tradujo en una estructura administrativa compuesta por un gerente, su secretario, el contador y los órganos directivos, en la cual había una perfecta división del trabajo y cada uno de estos elementos, tenía claramente fijadas las funciones a realizar. Lo interesante de anotar es que las estructuras regionales de comercialización en las cuales iban a operar las cooperativas eran de características informales, lo cual de inmediato hacía suponer la existencia de una serie de ventajas que tenían estos canales tradicionales para competir en el mercado". (Idem p.64).

"Sin embargo, estos dos elementos analizados, pocas veces se tienen realmente en cuenta, cuando se trata de evaluar el desarrollo de la cooperativa y más bien se prefiere hablar de poca capacidad administrativa, o ineficiencia de las formas organizativas creadas, en lugar de tener en cuenta que el modelo modernizante que se propone va en contravía de las condiciones reales en las cuales se desenvuelve el comercio del fríjol o de la panela". (Idem p.67).

3. Progresivo aislamiento de las entidades y del núcleo básico de las cooperativas (gerente y unos pocos directivos) de las bases sociales rurales:

"Se ha constatado con claridad que si los campesinos se mantienen aislados de "sus" cooperativas, se puede caer en un manejo exclusivista y discriminante de los proyectos de comercialización conduciendo a las organizaciones a convertirse en empresas de unos pocos (¿los de mayores recursos económicos?) y en un intermediario regional más, mientras que el grueso de los campesinos quedaría marginado de los beneficios de los nuevos canales de mercadeo. Los logros obtenidos hasta ahora son muy frágiles y la posibilidad de consolidarlos está en emprender verdaderos proyectos populares de comercialización que involucren a los campesinos activamente en la formulación y ejecución de esta clase de proyectos". (U. Javeriana - RUDAS Y OTROS, 0786 p.17).

"De la efectividad que tengan los directivos, depende la participación de los socios, y en la medida que éstos no tienen claridad en sus funciones, no establecen comunicación con la base, quedando esta aislada y desinformada de las actividades, problemas o logros de la cooperativa... La falta de información y comunicación, hace que la organización sea un ente abs-

tracto y ajeno a la gente, por esto tampoco se motiva a trabajar en ella". (U. Javeriana - GAVIRIA y SAMUDIO, 1289, p.48).

4. Escaso desarrollo de la gestión colectiva —aún dentro del núcleo básico de la cooperativa— lo cual le da un excesivo protagonismo a los gerentes a la vez que le imprime a la organización una alta dependencia de sus gerentes (y, según el caso, de los funcionarios estatales):

"Otro resultado importante ha sido el papel que han jugado los gerentes en la situación actual de las cooperativas. En ambos casos, y frente al escaso desarrollo de la estructura administrativa, su papel se ha vuelto protagónico. Han puesto en acción unos valores mínimos fundamentados en la honestidad, el liderazgo, la capacidad comercial, la dedicación y el compromiso, con base en los cuales han logrado conciliar sus intereses individuales con los intereses de la organización". (U. Javeriana - DAVILA, y OTROS 0288 HUILA p.59).

5. Imposición de modelos de cobertura regional a grupos de campesinos sin la consolidación suficiente para dar este paso, generando procesos que dejan de lado las acciones posibles con los recursos existentes y entran sus particulares procesos de desarrollo:

"Ha quedado claro que la pretensión de crear cooperativas regionales o de vasta cobertura territorial no es viable hasta que no existan organizaciones de campesinos sólidamente cohesionadas a nivel veredal y municipal: "En Cooprohuala sólo cuando se produce la concentración veredal y la adecuación administrativa a la realidad de la competencia en 1986, la estructura se vuelve "racional" y permite a la cooperativa operar en términos competitivos con los comerciantes del municipio. En este caso el alcance regional dispersó los recursos disponibles de la cooperativa y del Estado, para atender el proyecto planteado. Impidió crear un núcleo básico estable, ya que al tener representados los municipios escogidos en los organismos de dirección y control, lo que se creó fue un núcleo básico en el cual primaba el desconocimiento, la desconfianza y la incomunicación y que no tenía perspectivas de estabilidad. Efectivamente, el clima creado no era el más apropiado para que se desarrollara la estructura administrativa necesaria para soportar el proyecto". (Idem p.63).

"Sólo hasta cuando un grupo de productores de Garzón propicia la reactivación de la cooperativa, se logra un mayor impacto. La concentración de la cooperativa en un solo municipio permite una nueva forma organizativa en la cual se recogen las experiencias negativas y positivas de los años anteriores, logrando dar un nuevo paso lleno de vitalidad. El reconocimiento institucional de su responsabilidad en la crisis vivida, permitió eliminar presiones financieras y económicas que presagiaban el ahogo del

esfuerzo social que se estaba dando. Hoy en día, algunos de los cambios técnicos que se han producido en el cultivo de fríjol, tales como el cambio de semilla y labores de selección en post-cosecha en las veredas más importantes del municipio, han sido debidamente apoyadas y complementadas por la cooperativa". (DAVILA, 0288 p.15). "En el caso de los paneleros fue diferente: Coopahuila que había nacido con un tamaño local permitió una concentración de los recursos humanos, monetarios y físicos de tal naturaleza, que se logró la consolidación de un núcleo básico, compuesto por el gerente y 5 ó 6 socios directivos dispuestos a apoyar decididamente a la cooperativa, habiendo conseguido que esta se convierta en un elemento dinámico del proceso de desarrollo rural que está ocurriendo en San José de Isnos". (Idem p. 15 y 63).

6. Imposición de actividades económicas específicas en contravía a la necesidad de desarrollar un sistema poliactivo que le permita a la cooperativa atender las necesidades de sus socios y diversificar el riesgo de las operaciones de mercado:

"Igualmente, si la cooperativa ofrece pocos servicios o se especializa en uno sólo, esto conlleva a que se limite la participación de la base social, ya que para el socio sólo encuentra atractivo cuando puede ayudarlo en las diversas actividades en las cuales normalmente se encuentra inscrito un productor campesino... Si esta baja participación se mantiene, las cooperativas se mantendrán siempre bajo el riesgo de desaparecer, por más que su desarrollo económico y financiero sea satisfactorio, como en el caso de Coopahuila". (Idem p.61).

BIBLIOGRAFIA

- Arango Restrepo, Mariano, Saúl Mesa Ochoa, Remberto Rhenals M., Jaime A. Vásquez. *Estudio sobre la Economía Campesina para la Misión de Estudios del Sector Agropecuario*. Universidad de Antioquia, Medellín. Centro de Investigaciones Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Noviembre 30 de 1989. (1189).
- Forero Alvarez, Jaime. *El Programa DRI, la Comercialización del Plátano y las Cooperativas en el Ariari*. Universidad Javeriana. Unidad de Estudios Rurales. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 1988. (1988).
- Forero Alvarez, Jaime, Francisco González, Luisa Carrizosa, Martha Salamanca y Sara Lucía Amaya. *Evaluación del Programa DRI en el Distrito de Fusagasugá. Componente de Comercialización*. 1988. (1988).
- Gaviria, Juan J., Azucena Samudio. *Algunos aspectos económicos y sociales de una experiencia de comercialización y promoción social en el Huila*. Diciembre de 1989. Universidad Javeriana -Caja Agraria (1289).
- Gaviria, Juan G., César Bernal. *El Centro de Servicio a la Comercialización (CESCO) de Granada*. Diciembre de 1989. Universidad Javeriana. (1289).
- Dávila, Ricardo, Humberto Castro, Juan Albarracín, Diógenes Otero. *Resultados analíticos sobre el papel jugado por las Cooperativas Rurales de Comercialización en el Huila*. Universidad Javeriana. Bogotá, marzo de 1988. (0288).
- Sanz de Santamaría, Alejandro, Luz Amparo Fonseca, María Cosntanza Ramírez, Martha Jimena Osorio, Ignacio Castro, Hugo Aristizábal M. *Informe sobre el Desarrollo del Proyecto de Evaluación Autónoma del Programa DRI*. Universidad de los Andes, Bogotá, Octubre de 1987 (1087).