



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA
MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

MEMORIA ANÁLISIS CRÍTICO DE LA INTERVENCIÓN
INDUPALMA. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO CON
BASE EN LAS UNIDADES AUTÓNOMAS EMPRESARIALES. EL CASO DE
LAS COOPERATIVAS MULTIACTIVAS, COOPERATIVAS DE TRABAJO
ASOCIADO Y LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS:
ALCANCES Y LIMITACIONES

AUTORA:

PAULA ANDREA NIETO ALEMÁN

DIRECTOR:

JOSÉ MARÍA GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE

FECHA:

Nº DE PALABRAS: (Máximo 15.266)

VALENCIA – ESPAÑA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
1. Introducción y Justificación.....	6
2. Descripción del Proceso de Desarrollo	8
2.1 Caracterización de la región objetivo: San Alberto (Cesar)	9
2.2 Análisis de Actores.....	10
2.3 Caracterización de las Unidades Autónomas Empresariales (UAE's).....	13
3. Problema a Analizar	16
4. Enfoque Teórico	17
4.1 Repensando el Desarrollo Endógeno y Local.....	17
4.2 Perspectiva institucionalista sobre el desarrollo regional y local.....	20
4.3 El Desarrollo visto desde un enfoque de capacidades y de derechos	21
5. Metodología.....	23
5.1 Proceso de investigación	23
5.1.1 Técnicas de recolección y organización de la información.....	24
5.1.2 Descripción del tratamiento de la información	24
6. Resultados y Análisis	25
6.1 Sociedad por Acciones Simplificada: El caso del Proyecto El Palmar	26
6.1.1 Configuración y caracterización de la cooperativa	26
6.1.2 Evolución de la estructura organizacional	28
6.1.3 Alcances y limitaciones	29
6.2 Cooperativa Multiactiva: El caso de Coopsabana.....	30
6.2.1 Configuración y caracterización de la cooperativa	30
6.2.2 Evolución de la estructura organizacional	31
6.2.3 Alcances y limitaciones	33
6.3 Cooperativa de Trabajo Asociado: El caso de Mano Amiga	34
6.3.1 Configuración y caracterización de la cooperativa	34
6.3.2 Evolución de la estructura organizacional	35
6.3.3 Alcances y limitaciones	37
6.4 Cooperativa de Trabajo Asociado: El caso de Palmesan	38
6.4.1 Caracterización y configuración de la cooperativa	38
6.4.2 Evolución de la estructura organizacional	39
6.4.3 Alcances y limitaciones	41
7. Recomendaciones para la Práctica	42
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	47

LISTA DE ABREVIATURAS

CTA	Cooperativas de Trabajo Asociado
CM	Cooperativas Multiactivas
EAT	Empresas Asociativas de Trabajo
ECA	Escuela de Campo para Agricultores
EGD	Enfoque de Género en Desarrollo
FEDEPALMA	Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite
INDUPALMA	Industria Agraria de la Palma
MIDAS	Más Inversión para el Desarrollo Sostenible
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
NOR	Nueva Ortodoxia Regionalista
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RAS	Red de Agricultura Sostenible
RSPO	Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible
SAS	Sociedad por Acciones Simplificadas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UAE's	Unidades Autónomas Empresariales

RESUMEN

El presente análisis crítico de la intervención, se basa en el caso de estudio del Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma sobre la fuerza del trabajo asociativo, en la región del Magdalena Medio. Para ello se tomará como referencia, un ejemplo de cada figura asociativa con las que cuenta Indupalma en la actualidad. Mediante la investigación cuantitativa, se busca establecer cuál ha sido la evolución de las cooperativas en términos productivos y a nivel organizacional. En este sentido se podrán determinar los alcances y limitaciones del sistema cooperativo, desde sus diferentes figuras y representaciones, en aras de su presente y futuro.

El Modelo de Indupalma, podría verse a la luz de las teorías del desarrollo endógeno y local, en cuanto su configuración como negocio, ya que permite que los individuos y las comunidades sean los verdaderos gestores del desarrollo. El clúster de la palma, que se forja a partir de las condiciones de estabilidad y transparencia que genera Indupalma en la región, ha permitido que se creen otros negocios que favorecen e impactan a un gran número de personas en la zona de influencia. Sin embargo, el Modelo también tiene un componente cualitativo, en la medida que se fortalecen las capacidades de los asociados de manera constante, siendo el conocimiento el pilar fundamental para el desarrollo personal y colectivo de los mismos.

Se podría inferir que las Unidades Autónomas Empresariales (UAE's), en sus diferentes formas de asociación, han contribuido al desarrollo y crecimiento del Municipio, gracias a su trabajo asociativo y a su espíritu emprendedor. Sin embargo, también se puede anunciar que es probable que el sistema requiera de una nueva inyección en su direccionamiento, en aras de establecer nuevas alternativas a la razón de ser de sus organizaciones. Es factible que la estructura *per se* de las UAE's se haya agotado y no encuentren alternativas que les permita abrirse hacia otras formas de negocio, que no necesariamente estén vinculadas al cultivo de la palma y/o caucho. Finalmente se podría establecer cómo el Enfoque de Género en Desarrollo (EGD), ha sido uno de los focos en el desarrollo y consolidación de las cooperativas.

Palabras Claves: Desarrollo endógeno, Desarrollo local, Capacidades, Comunidades, Cooperativas.

ABSTRACT

The current analysis review is based on the Agro industrial development model on associative labor by Indupalma, applied to the Magdalena Medio region. To evaluate the model we will take into consideration each of the partner figures involved in the current Indupalma's program. By using qualitative methods we seek to describe how cooperatives evolve in terms of productivity and organizational level. The final goal is to detect the cooperative model's strengths and limitations, according to the different figures involved, in order to implement improvements in the future.

Indupalma's model has to be investigated by applying the endogenous and local developmental theories, the reason is that local people who grow the palm and process their derivatives, would be allowed to generate their own economic development. Indupalma provides a safe and stable environment for many local businesses to flourish. Knowledge is the main source for development as it helps to increase efficiency and gradually strengthens partners' skills.

Autonomous Business Units (UAE's), due to their cooperative character and innovative spirit, have contributed to the local towns and village's development and growth. In addition the system might show signs of running out and it would be advisable to search for new forms of exploitation that are not relying on the palm cultivation or the natural rubber production. Finally, the Gender Development approach has been the main source for development and consolidation of cooperatives.

Key Words: Endogenous growth, local growth, capabilities, communities, cooperative

Codes UNESCO: 5307.03; 5401.04; 6307.02; 6307.06.

1. Introducción y Justificación

El caso de Indupalma es, en Colombia, uno de los ejemplos mayor estudiados en las escuelas de negocios de América Latina y España bajo la metodología Harvard. El modelo de emprendimiento que inició Indupalma de la mano de la Gerencia y sus trabajadores¹, en los años noventa, encaminó a la compañía hacia el logro de resultados de gestión importantes. "[...] La estrategia de Indupalma de involucrar a los trabajadores no sólo resolvió la crisis financiera y laboral, sino que también creó mejores oportunidades de desarrollo para los campesinos de la región del Magdalena Medio al permitirles ser dueños de la tierra y de los cultivos." (Revista Dinero, 19 de Octubre de 2006)

Este trabajo de investigación, se basa en el caso de estudio del Modelo de Desarrollo Agroindustrial en Indupalma, visto desde el sistema asociativo como uno de sus puntos focales. La importancia de este análisis crítico de intervención, radica en la posibilidad de mostrar otras alternativas de desarrollo, dónde el ser humano es el epicentro y su fuerza asociativa se convierte en el motor del desarrollo de sus pueblos. El fortalecimiento de las capacidades y la mejora en el acceso a los derechos y las libertades individuales, son los pilares del modelo asociativo de Indupalma. Poder observar la evolución de dicho proceso, es fundamental para medir los alcances y las limitaciones del mismo.

El tomar como referencia un ejemplo de cada figura asociativa, presente en Indupalma, ayudará a comprender las diferentes alternativas de desarrollo para las regiones y/o localidades, las cuales pueden ser un punto de referencia para los programas de cooperación que se dan alrededor del mundo. Vincular al campesino y su trabajo como fuentes de bienestar, en la medida que se les da la oportunidad de ser propietarios de la tierra y dueños de sus cultivos, es un ejemplo demostrativo ante la creciente desigualdad en el mundo.

El objetivo de este análisis crítico de intervención es, por consiguiente, mostrar la evolución de las UAE's así como sus alcances y limitaciones. Tal escenario invita a referir un posicionamiento epistemológico de tipo interpretativo y descriptivo, ya que la metodología empleada y la información con la que se cuenta, supone ilustrar la realidad con base en información de tipo cuantitativa. Los hechos estilizados, permitirán entender la evolución del Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma sobre la base de su trabajo asociativo.

Para ello, se hizo una revisión de los documentos producidos a nivel interno y externo, con el fin de referir la percepción de los diferentes actores sobre el Modelo

¹ Este camino debió emprenderlo para enfrentar la crisis desatada por la apertura económica, los altos costos de operación y el conflicto que vivía la región donde operaba Indupalma.

de Desarrollo. La información cuantitativa se obtuvo de la herramienta Qlikview², y de las evaluaciones hechas a las cooperativas respecto a su desempeño como empresas prestadoras de servicios para Indupalma.

Por su parte el enfoque teórico, permite entender desde la perspectiva del desarrollo endógeno y local, como a partir del sector privado se pueden generar escenarios de desarrollo y crecimiento favorables para regiones con particularidades y potencialidades diferenciadas. Asimismo, se puede desvelar como se logran estos escenarios salvaguardando, en todo momento, la identidad cultural y las costumbres de los pueblos siendo lo menos invasivos posible. El enfoque de capacidades ayuda a comprender la importancia de proporcionar a los pueblos, a los actores y gestores del desarrollo, las herramientas adecuadas para que tengan la libertad y la capacidad de tener y llevar la vida que deseen.

La primera parte, de este documento, presenta la descripción del Modelo de Desarrollo Agroindustrial, en donde se hace una caracterización de la región objetivo, un análisis de los actores –previo a la puesta en marcha del Modelo– y una caracterización de las Unidades Autónomas Empresariales (UAE's).

En la segunda parte, se examina el problema a analizar. Se identifica y describe la problemática y, las posibles preguntas de investigación. La tercera sección presenta el marco teórico que sustenta el problema, desde la perspectiva del desarrollo endógeno y local, el institucionalismo y el desarrollo visto desde el enfoque de capacidades y el desarrollo humano.

La cuarta sección plantea la metodología, se presentan las técnicas de recolección y organización de la información, así como la descripción del tratamiento de la información.

En la quinta parte, resultados y análisis, se examina cada una de las cooperativas seleccionadas, para lo cual se hace una caracterización y configuración de cada una, se presenta la evolución de la estructura organizacional y posteriormente se estudian los alcances y limitaciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la práctica.

² Qlikview es una herramienta informática, que le permite a los trabajadores de Indupalma entender a fondo su negocio.

2. Descripción del Proceso de Desarrollo

Indupalma es una empresa agroindustrial, con una trayectoria de más de cincuenta años. Desde sus inicios se ha dedicado al cultivo de la palma y a la extracción de aceite de palma y sus derivados. La planta industrial y la plantación se encuentran ubicadas en San Alberto, Departamento del Cesar, siendo una de las principales zonas de influencia, dónde se operan la mayor parte de los proyectos inclusivos y de terceros liderados por Indupalma. Sin embargo, en los últimos años su direccionamiento estratégico ha hecho de Indupalma, una empresa promotora de negocios en palma (Magdalena Medio y Ariari) y caucho (Vichada), lo cual ha supuesto la expansión del modelo hacia otras regiones del país.

Entre 1977 y 1994, se produjo una crisis que marcaría el rumbo de la organización. Entre los hechos más destacables se encuentran: i) el secuestro del Gerente General en 1977; ii) el incremento significativo de la carga pensional y laboral de la empresa; iii) negociaciones colectivas adelantadas bajo presión de los grupos guerrilleros; iv) sindicato influenciado por grupos subversivos; v) trabajadores sin educación; vi) compleja situación de orden público; vii) difícil situación económica y social; viii) caída del precio del aceite; iv) estancamiento tecnológico de la empresa, y; x) falta de renovación de cultivos.

Lo anterior, trajo consigo un complejo proceso de cambios y adaptabilidad que recondujo la manera de pensar y de hacer las cosas. La nueva dirección abanderó, entre los años 1994 al 2006, un proyecto renovado que sacaría de la crisis a Indupalma. Todo lo anterior, se hizo pese a las condiciones de inseguridad que, por esa época, enfrentaba el país y la zona de influencia dónde operaba la organización.

Indupalma logró socavar los problemas estructurales, que se derivaban principalmente por la alta carga pensional que soportó entre los años 1977 y 1991. Por otro lado, la estrategia empresarial que se puso en marcha, tuvo como foco central el trabajo asociativo. Con ello se consiguió estructurar todo un andamiaje productivo, en dónde los ex trabajadores, campesinos y dueños de la tierra tuvieron la oportunidad de convertirse en dueños de sus propios negocios.

No obstante, en esta primera parte del proceso, el trabajo no fue fácil debido a la negativa del sindicato y de muchos de los trabajadores y ex trabajadores de la compañía, empero de la difícil situación de orden público que azotaba la región. Sin embargo, el cambio de actitud se dio y, pese a todos los problemas que soportaba la empresa, lograron la reconversión que se requería para salir adelante. No sólo ganaba Indupalma, sino también la región y las personas que se unieron a ésta iniciativa. En todo este proceso, Indupalma estuvo encaminada a fortalecer las capacidades de sus asociados, proporcionándoles acceso a formación en

diferentes campos (del ser, técnica y administrativa). Este proceso tenía por objeto, dotar a los asociados de las cooperativas de las herramientas con las cuales podrían gestionar sus negocios, tanto a nivel personal como a nivel técnico y profesional.

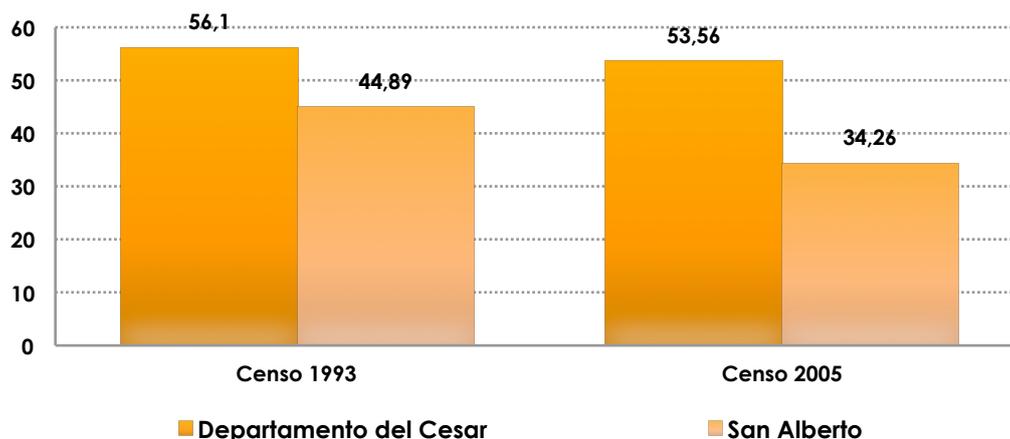
En este sentido, el Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma estaba enfocado a proveer, en primera medida, de formación a sus asociados y después dotarlos de recursos para trabajar. No obstante, este aprendizaje requería constancia en el tiempo. Se trabajó entonces, para que sus asociados aprendieran tanto de las buenas prácticas, con el benchmarking, como de los errores del día a día.

En resumen, la nueva dirección de la empresa veía en el esquema cooperativo, una alternativa para la explotación de las tierras de la región, y una opción clara para el País y el resto del mundo en un futuro.

2.1 Caracterización de la región objetivo: San Alberto (Cesar)

El Municipio de San Alberto, se encuentra al Sur del Departamento del Cesar en una zona denominada el “Magdalena Medio”. Tiene una extensión de 67.610 hectáreas y su temperatura promedio anual es de 28 grados. La población cuenta con cinco corregimientos y veintinueve veredas. Una de las principales fuentes de ingresos es el negocio de la palma de aceite. Parte de la población del Municipio, corresponde a familias con vocación palmera y/o hacen parte de la oferta de trabajadores que prestan servicios directa o indirectamente a Indupalma.

**Gráfico 1. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)
(Proporción de Personas %)**



Fuente: DANE. Elaboración propia.

La ganadería extensiva de uso lechero, también es considerada un rubro importante en la economía de la zona. De la misma manera, la agricultura

campesina, es un sustento importante para las familias de la región. Es de considerar que este municipio tiene ingresos superiores a la región, debido principalmente al clúster de la palma de aceite.

La población del Municipio de San Alberto, representaba en 2011 un total de 22.757 personas, de las cuales el 50,5% eran hombres y el 40,5% mujeres. Según el Censo del 2005, aproximadamente el 67,3% de los hogares, del Municipio, contaba en promedio con 4 o menos personas. Por su parte, la tasa de analfabetismo en 2010 correspondía al 15,3% y, la tasa de mortalidad infantil en el 2008 representaba el 38,5%.

El gráfico inserto, muestra la evolución del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas para el municipio de San Alberto y el Departamento del Cesar. Se puede observar como, entre 1993 y 2005, el porcentaje de personas con necesidades básicas insatisfechas, ha disminuido cerca de 10 puntos porcentuales mientras que a nivel departamental este indicador no presentó cambios significativos. El dato sugiere pensar en el desarrollo y crecimiento que ha experimentado el Municipio de San Alberto, el cual se le atribuye, en gran medida, al aporte que genera Indupalma en todos los rubros de la economía.

2.2 Análisis de Actores

Diferentes actores hicieron parte de este proceso de reconversión, que llevó a Indupalma hacia escenarios más favorables, sobre la base de una estrategia de crecimiento de largo plazo fundada en la sostenibilidad social, económica y ambiental. El análisis de actores, ha sido una herramienta útil en la identificación de los grupos implicados en este largo camino de cambios y de retos.

Para la determinación de los actores, se hizo una exhaustiva lectura de los diferentes documentos producidos por la organización y, los escritos a nivel externo que hacían mención al Modelo de Indupalma. Con esta información, se pudo visualizar las implicaciones a nivel regional de cada uno de los actores. La contextualización de la situación de la compañía, ayudó a determinar los recursos y las potencialidades, así como los problemas de cada uno de los actores. Lo anterior, fue necesario para entender cómo Indupalma, con problemas estructurales que amenazaban con el cierre definitivo y, un conflicto armado que empeoraba el panorama, logró salir adelante con la fuerza del trabajo asociativo.

La identificación de los diferentes actores –que contribuyeron en la construcción de la fuerza asociativa como motor del desarrollo de la región–, permitió visualizar el alcance de las acciones encaminadas hacia dicho proceso. Esto ayudó a comprender las necesidades propias del objeto de estudio, y con ello, la caracterización de los actores.

Cuadro 1. Análisis de Actores
(En el contexto de la reconversión de Indupalma hacia un modelo con base en la fuerza asociativa)

Actor	Mandato/Interés	Recursos/Potencialidades	Problemas
Campeños desempleados	Contar con las oportunidades para generar un mejor escenario de sus vidas. Tener empleo que satisfagan sus necesidades básicas, pero también contar con un lugar dónde poder desarrollar su vida de manera digna.	Cuentan con la capacidad de desarrollar actividades en el campo, hecho que se deriva de la identidad cultural propia de su región. Posibilidad de asociarse con otros campesinos para trabajar en diferentes labores agrícolas con el apoyo de Indupalma.	La información es escasa, no cuentan con el apoyo del estado y su región tiene un alto índice de desplazamiento. Por lo anterior, las condiciones de vida son más precarias y las posibilidades más escasas.
Ex Trabajadores Indupalma	Tener la oportunidad de volver a sus puestos de trabajo, sostener a sus familias y ser generadores de progreso para su región con su fuerza laboral y organizativa.	El conocimiento adquirido con su trabajo en Indupalma. Respaldo de la compañía en la orientación y conformación de Cooperativas de Trabajo Asociado. Oportunidades de generar sus propios ingresos.	Escasas oportunidades de empleo, una región con un problema de orden público que minimiza las posibilidades de progreso en la región.
Trabajadores de Indupalma	Fuerza laboral que permite el bienestar sostenido de sus familias y sostienen gran parte de la economía de la región.	Conocimiento del negocio de la palma por su experiencia y trayectoria en Indupalma.	Amenazas de los grupos insurgentes que hacen presencia en la región.
Sindicato de Indupalma	Luchar por los intereses de los trabajadores de la compañía.	Poder de negociación, grupo empresarial y la gerencia general, frente a los derechos de los trabajadores.	Amenazas de los grupos insurgentes que hacen presencia en la región. Objetivo militar.
Pequeños y Medianos campesinos dueños de tierra	Luchar por mantener sus tierras y hacerlas productivas.	Tenencia de la tierra y capacidad asociativa.	Desplazamiento y pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento en la región.
Inversionistas	Movilizar los recursos hacia negocios con alta rentabilidad.	Capacidad financiera.	Incertidumbre ante una zona con un conflicto interno importante. Desconocimiento del negocio de la palma.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)	Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana. (Visión del MADR)	Capacidad de movilizar recursos. Capacidad de promoción y divulgación de la información. Conocimiento que le permite priorizar y canalizar los recursos. Instrumentos de política. Apoyos e incentivos.	Falta de políticas que estén direccionadas a las regiones y/o localidades que prioricen las potencialidades y particularidades de las mismas, vistas como unidades productivas con características propias de cada espacio-región.
Dirección de Cadenas Productivas (MADR)	Coordina la ejecución de la política sectorial en los procesos y cadenas productivas del sector agropecuario y rural.	Conocimiento de las cadenas productivas. Acceso a todos los actores que hacen parte de las cadenas productivas suscritas ante el Ministerio de Agricultura. Facilitador en los procesos que llevan a cabo las cadenas productivas.	Complejidad en los convenios con entidades que permiten el acompañamiento a la política sectorial en los procesos de las cadenas productivas. Los pequeños productores que están asociados, como los que no lo están tienen menos oportunidades de acceso a los recursos.

Cadena de la Palma y del Aceite	La Alianza Palma de Aceite fue constituida en 2007 por instituciones de educación superior, sector productivo y gobierno, con el objetivo de diseñar y ofertar programas dirigidos a formar talento humano calificado para este sector, mejorar la seguridad y generar estabilidad macroeconómica.	Asociatividad con todos los actores que hacen parte de la cadena de valor de la palma de aceite.	Mayor seguimiento y control.
FEDEPALMA	Existe para apoyar a los palmicultores en la defensa de sus intereses y el logro de la competitividad de una agroindustria de una oleaginosa que transforma la calidad de vida de las comunidades que la acogen y promueve el progreso y el bienestar.	Poder de negociación. Representación ante el gobierno nacional como agremiación.	Llegar a los pequeños productores.
MIDAS-USAID	Es responsable de la administración y financiación de los programas de asistencia social, económica y humanitaria del gobierno de Estados Unidos a nivel mundial.	Capacidad financiera. Movilización de recursos a las zonas más apartadas por medio de proyectos. Respaldo y conocimiento.	Acceso de los pequeños agricultores a las ayudas.
Alcaldía de San Alberto (Cesar)	A través de su gobierno municipal orientará sus recursos humanos, técnicos y económicos hacia la construcción de políticas públicas participativas e incluyentes que permitan generar un proyecto común de municipio y el goce efectivo de los derechos de sus pobladores; guiado por los principios de transparencia, honestidad, gestión institucional y calidad en la prestación de sus servicios. (Visión Alcaldía de San Alberto)	Movilización de recursos. Representación del pueblo.	Diferencias con Indupalma. Falta de capacidad de negociación y consenso.

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes documentos producidos por la organización y por terceros.

De la lectura realizada a la matriz de análisis de actores, se logró identificar diferentes grupos de interés: i) instituciones internacionales; ii) instituciones públicas nacionales; iii) entidades privadas; iv) gobiernos regionales y locales; v) pequeños y medianos agricultores; vi) trabajadores y ex trabajadores de Indupalma, y; vii) población en estado vulnerable de pobreza. La caracterización de los intereses, recursos y problemas que presenta cada actor, facilitó posteriormente la tipificación del problema.

En un principio, los campesinos desempleados no creían en el sistema de cooperativas. Para contrarrestar esta situación, Indupalma emprendió un ejercicio pedagógico, en el Municipio de San Alberto, combinando tres tipos de capacitación (del ser³, administrativa⁴ y técnica⁵), con una duración de tres meses, seguida de una formación integral y permanente.

³ Con la capacitación del ser se pretendía preparar el terreno para afrontar adecuadamente las capacitaciones administrativa y técnica.

El desarrollo y fortalecimiento de capacidades, permitió a Indupalma salir adelante y reconvertirse de los vicios y limitaciones que impedían la competitividad y productividad de la misma. De esta manera, la compañía consigue iniciar un proceso de cambio social, dónde el foco principal se centraba en la construcción de sociedades con alternativas de desarrollo y crecimiento. Dicha estrategia invitó a pensar en conjunto, vinculando a la comunidad como participantes activos de este nuevo proyecto.

2.3 Caracterización de las Unidades Autónomas Empresariales (UAE's)

En el año 1995 se construyó la primera Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA) con 24 miembros, que posteriormente alcanzó los 41 asociados. En una primera fase, Indupalma financiaba a las cooperativas para la adquisición de los equipos necesarios para prestar el servicio de corte y recolección de fruto. El reembolso se hacía proporcional en el tiempo, en dónde se les retenía el 20% de los ingresos para el pago de los equipos y, el 15% adicional era destinado para la creación de un fondo de mantenimiento y reposición de los mismos.

Diagrama 1. Número de UAEs y Asociados en Indupalma



Fuente: Elaboración propia con base en información interna de Indupalma.

A medida que se fueron creando cooperativas, Indupalma fue delegando en ellas todas las labores agronómicas, quedándose sólo con la operatividad de la planta industrial y, la operación logística de las plantaciones. Por su parte, las cooperativas que querían vincularse con Indupalma, debían presentar su contabilidad al día y, tener a sus socios afiliados a la seguridad social.

⁴ La capacitación administrativa tenía por objeto, dotar a los cooperados de conocimientos contables y conceptos administrativos, cuándo muchos eran analfabetos o no habían terminado la primaria.

⁵ Con la capacitación técnica, los campesinos conocieron todo el proceso de la palma desde la semilla hasta como sale el aceite.

En la actualidad se pueden identificar 4 tipos de asociaciones⁶, que por su naturaleza cuentan con características propias que las hace diferentes entre sí, pero que confluyen en un mismo punto, ya que se consolidan en el área operativa, como empresas prestadoras de servicios.

Las CTA son una figura asociativa que permite, a un conjunto de personas, agruparse de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de su fuerza laboral y sus aportes en dinero. Las CTA tienen su propio régimen legal, no obstante, se rigen por el código sustantivo del trabajo –en cuanto a seguridad social– y, por el código de comercio –respecto a los contratos mercantiles–. Los bienes de uso, de la empresa, son propiedad de la misma –los asociados son, también, trabajadores cooperados–. Actualmente Indupalma, cuenta con: i) 25 CTA´s, que reúnen 1.417 asociados, situadas en la región del Magdalena Medio, y; ii) 3 CTA´s que constituyen un total de 138 Asociados en el Ariari (Meta) –en la región de los Llanos Orientales–.

Es de destacar que su trabajo asociativo, les ha permitido seguir creciendo como empresarios, lo cual se ve reflejado en la diversificación de sus negocios mediante la adquisición de activos. Las CTA´s ubicadas en el Magdalena Medio, principalmente, han comprado maquinaria y equipo para las labores agronómicas en campo, así como herramientas de transporte, sedes propias y elementos de seguridad industrial. Una de ellas ya cuenta con un micromercado de víveres. Por su parte las CTA´s ubicadas en el Ariari (Meta), al ser más recientes, se han centrado en la adquisición de maquinaria y equipo que les ha permitido realizar las labores agronómicas, así como también, equipos de transporte y sedes propias.

Otra de las formas asociativas, que hacen parte del Modelo Agroindustrial de Indupalma, son las Empresas Asociativas de Trabajo (EAT). Estas se constituyen como organizaciones económicas productivas, en donde sus socios aportan capacidad laboral por tiempo indefinido. También algunos de sus integrantes, pueden poner al servicio de la organización activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

Actualmente hay formadas 3 EAT, en el Magdalena Medio, con un total de 53 asociados. En el Vichada –con el modelo agroindustrial del caucho, proyecto liderado por Indupalma–, hay un total de 4 EAT con 66 asociados. Dentro de las adquisiciones realizadas por las EAT, del Magdalena Medio, se destaca la maquinaria y equipo, los equipos de transporte y de control sanitario. Entre tanto, las EAT conformadas en el Vichada, se han apropiado de equipos de enjertación, de seguridad industrial y de control sanitario.

⁶ i) Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA); ii) Empresas Asociativa de Trabajo (EAT); iii) Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), y; Cooperativas Multiactivas (CM).

La otra figura asociativa, corresponde a la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Son de tipo societario autónomo, de naturaleza comercial que representa una sociedad de capitales, con autonomía contractual y responsabilidad limitada, de sus socios, hasta el monto de los aportes. Cuenta con una estructura de gobierno y capital flexible. Sin embargo, no puede hacer parte del mercado público de valores. Una SAS, es una figura simple y tiene la particularidad que puede realizar cualquier actividad lícita sin límites.

En Indupalma pueden identificarse dos tipos de SAS, según su naturaleza y actividad. Existen SAS propiamente de inversionistas, propietarios de tierras y del cultivo, como es el caso de los proyectos asociativos El Palmar y El Horizonte –en el caso de la palma-. De la misma manera, hay SAS que prestan servicios agronómicos a Indupalma y a los proyectos que opera logísticamente.

En el Magdalena Medio, se identifican: i) 6 SAS prestadoras de servicios agronómicos, con un total de 251 asociados; ii) 2 SAS de proyectos inclusivos con 251 asociados (El Palmar y El Horizonte), y; iii) 7 SAS de inversionistas que reúnen 280 asociados. En Ariari (Meta), se han consolidado 3 SAS prestadoras de servicios con 28 asociados y en el Vichada, hay conformadas 23 SAS de inversionistas.

En cuanto a la adquisición de activos se destacan, tanto en el Magdalena Medio como en el Vichada, los predios y los cultivos de palma y caucho. De otro lado, se puede identificar que la compra de herramientas para realizar las labores agronómicas constituye la primera necesidad a la hora de adquirir activos.

Por último, se encuentran las Cooperativas Multiactivas (CM) que se caracterizan por desarrollar una o dos actividades económicas en el campo de la producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios. Se pueden identificar, 3 Cooperativas Multiactivas (Coopsabana, Coopalmag y Coopalmares) que congregan 93 asociados, ubicadas en el Magdalena Medio. Esta clase de asociación, en Indupalma, tiene la particularidad de estar conformada por pequeños y medianos campesinos, dueños de la tierra, que decidieron asociarse para explotar económicamente el cultivo de la palma de aceite. Es de destacar, que estos proyectos han sido beneficiarios de ayudas del Programa MIDAS-USAID para la implementación las normas, de la Red de Agricultura Sostenible (RAS). Los activos de estas cooperativas, corresponden a la propiedad de la tierra y, el cultivo de la palma de aceite.

3. Problema a Analizar

La consolidación del Modelo de Desarrollo Agroindustrial en Indupalma, bajo la premisa de “construir confianza para avanzar en el proceso y hacer las cosas mejor”, contribuyó a la creación de todo un sistema cooperativo en función del conocimiento, que se fortaleció y se fortalece a través de las capacitaciones. La razón fundamental de este estudio, entonces, se centra en hacer un análisis crítico de la intervención que, por medio de algunos casos de estudio, permita identificar la evolución de las cooperativas a nivel organizacional y productivo.

Algunas de las hipótesis que se pueden referir, están dirigidas a entender las potencialidades y limitaciones que pueda tener el Modelo de Indupalma, con base en las Unidades Autónomas Empresariales (UAE’s).

Se podría inferir, que las (UAE’s), en sus diferentes formas de asociación, han contribuido al desarrollo y crecimiento del Municipio, gracias a su trabajo asociativo y a su espíritu emprendedor. Sin embargo, es previsible que el sistema requiera de una nueva inyección en su direccionamiento, en aras de establecer nuevas opciones a la razón de ser de sus organizaciones. Es factible que la estructura *per se* de las UAE’s, se haya agotado y no encuentren alternativas que les permita abrirse hacia otras formas de negocio, que no necesariamente estén vinculadas al cultivo de la palma y/o caucho. Finalmente se podría establecer, cómo el Enfoque de Género en Desarrollo (EGD), ha sido parte del proceso hacia la construcción de cierto tipo de cooperativas, así como también ha constituido un aporte importante en la consolidación de un cambio de pensamiento en la sociedad de la región.

Por todo lo anterior, la relevancia de este análisis radica en poder determinar; *cuál ha sido la evolución del Modelo con base en las UAE’s, estableciendo sus alcances y limitaciones*. Es una oportunidad para mostrar alternativas de desarrollo y crecimiento para las regiones salvaguardando, en todo caso, la identidad cultural y tradiciones de los pueblos, asegurando la sostenibilidad ambiental, social y económica de la región. Lo anterior puede constituirse como un buen ejemplo para futuros proyectos de cooperación, de tipo productivo, que generen un impacto positivo y, estén en función del desarrollo humano, poniendo en el epicentro de todo a las personas.

4. Enfoque Teórico

4.1 Repensando el Desarrollo Endógeno y Local

“Las regiones y las localidades pasan a ser examinadas a partir de la capacidad articuladora y cooperativa de esos actores, así como de la fusión retroalimentaria de las dimensiones socioeconómicas e institucionales que alientan la acción colectiva a nivel territorial”

(Fernández, et al., 2008 (a): 29)

El desarrollo como lo ha planteado Celso Furtado, es un proceso que incorpora un elemento de intencionalidad, es decir, no sólo basta que haya transformaciones en la estructura sino que se hace importante la innovación que se genere en estos procesos. Así mismo, el desarrollo debe ser un proyecto social que se traduzca en mejores condiciones de vida de la población. En tanto, la postura política en este sentido tendrá como “[...] meta construir una sociedad apta para hacerse cargo del proceso de desarrollo”. (“Declaración de Rio de Janeiro” op. cit., Vidal & Guillén, 2007:29)

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define al desarrollo endógeno como una práctica que, “[...] consiste en hacer que los individuos y las comunidades, sean los verdaderos gestores y beneficiarios del desarrollo. Ello sólo es posible, si las personas son capaces de entender los cambios y gobernarlos a su favor. El buen gobierno exige actuar coherentemente para compatibilizar de manera sustentable ciertos objetivos sociales básicos, tales como la democracia, la integración social y el crecimiento económico.” Esta definición pone en el epicentro del desarrollo al ser humano, como individuo racional que tiene la capacidad para asumir los cambios y transformar las realidades. Para ello, es indispensable que se cuente con escenarios de desarrollo propicios que permita que los individuos puedan favorecer dichos cambios. Las instituciones, en este sentido, son parte fundamental del proceso, ya que son las responsables de direccionar las políticas y los recursos hacia verdaderas mejoras. Todo lo anterior, sin duda, debe estar sustentado sobre la base de las características propias de las localidades. Sin embargo, no se debe pensar que la misma fórmula puede ser replicada en diferentes lugares.

Entre tanto, se hace imprescindible que cada región y/o localidad sea vista como una unidad productiva abocada a diferencias dentro de su estructura y, de la misma manera, frente a las necesidades que cada una demanda. La concepción del crecimiento, debería estar fundamentada en el fortalecimiento de las capacidades productivas propias de cada región. Por tanto, pensar en una complementariedad productiva que influya en la competitividad, tanto de la unidad como de la región que se integra, es un punto clave dentro del proceso.

Todo lo anterior, lleva a que las necesidades básicas de los habitantes del territorio, sean satisfechas en un alto porcentaje, traduciéndose en un desarrollo y crecimiento más equitativo.

Alburquerque (2004), resalta que la recuperación de la democracia en los niveles municipales y locales, es un vehículo hacia mayor desarrollo productivo y por ende mayor empleo.

La capacidad articuladora y cooperativa de los actores, fundamenta las dimensiones socioeconómicas e institucionales de la acción colectiva a nivel territorial. El objetivo del desarrollo local, por tanto, debe estar direccionado hacia mejorar las condiciones de empleo, la calidad de vida de la población y la mejora en la calidad social.

En los países de América Latina, el problema del desarrollo se deriva de la deslocalización. Ante esta premisa Rist (2002) infiere, "Todos los documentos dedicados al "desarrollo" son unánimes al afirmar que la diferencia entre el Norte y el Sur (también entre los pobres y los ricos en ambas partes) no hace sino crecer. La ceguera que aqueja aquella reflexión, permite actuar como si esta afirmación fuese un "dato", sin más relación con el discurso que se deriva de otorgarle legitimación." Esta conclusión, muestra como el tema del desarrollo no es tratado con la rigurosidad que merece y, en muchas ocasiones, tiende a generalizarse, cuando las características propias de las regiones y/o localidades –como la identidad cultural y las costumbres-, son el punto focal que sustentan los procesos de desarrollo.

Algunos autores, destacan que en el desarrollo endógeno y local se deben considerar, al menos; la dimensión económica, socio-cultural y, administrativa tal como lo expone Vásquez-Baquero. Sin embargo, la innovación también hace parte de los discursos, que hoy en día envuelven la cuestión del desarrollo, como premisa para disminuir las desigualdades en el mundo.

La Nueva Ortodoxia Regionalista (NOR), por su parte, cuenta con una base teórica que se fundamenta, a partir de tres corrientes de convergencia explicadas por: i) los distritos industriales; ii) los clúster, y; iii) la nueva geografía económica. La NOR, es considerada, por muchos, como un discurso ó práctica entendida como una unidad que coadyuva a que los elementos de las corrientes contribuyan al discurso del desarrollo regional. La complejidad de esta nueva perspectiva, influye en la reestructuración económica que le adjudica protagonismo a las regiones y localidades.

Corrientes	Cuadro 2. Nueva Ortodoxia Regionalista
	Postura
Primera Corriente de Convergencia Regionalista: Distritos Industriales	Alfred Marshall (1919), introduce por primera vez el concepto de distritos industriales bajo la concepción de concentraciones especializadas en localidades específicas. Concepto que tuvo cabida en Europa, y en especial en Inglaterra, gracias a la industrialización. Con el pasar de los años sigue vigente en algunas localidades del sur de Italia. Más tarde, Becattini retomará la atmósfera industrial marshalliana y definirá el distrito industrial como "[...] una entidad socio-territorial que se circunscribe, natural e históricamente determinada, a una comunidad de personas y a una población de empresas industriales". (Soler, op. cit., 2008:14). La centralidad de la empresa, es decir, los nichos o polos de desarrollo que se generan alrededor de una región, coadyuvan al desarrollo y por ende crecimiento de la misma. Las economías internas a escala, confluyen en las necesidades de la misma y logran tener una conexión más amplia hacia economías de escala externas. Así mismo, se va generando una capacidad de las empresas para organizar el proceso productivo y obtener beneficios, que por definición sería la suma de los esfuerzos del componente económico y social ⁷ .
Segunda Corriente de Convergencia Regionalista: Clúster	Para Michael Porter (1990) los clústers representan nodos centrales de la competitividad para el desarrollo. Este concepto, también se conoce en castellano con el nombre de aglomeraciones y parte de una identificación espacial que le permitirá trabajar al clúster tanto en el nivel nacional como en el regional y local. En definitiva, los clústers ⁸ son un instrumento que vincula el desarrollo y la competitividad como enclaves estratégicos en los procesos hacia la búsqueda de regiones y localidades más equitativas y productivas. No sólo es una cuestión económica, sino que también gestiona la cohesión social de los territorios con lo que se genera mayor dinamismo en la región. (Fernández, et al 2008 (a):35)
Tercera Corriente de Convergencia Regionalista: La Nueva Geografía Económica	Según Krugman, Fujita y Venables (1999:14), lo que define a la geografía económica es la necesidad de explicar las concentraciones de la población y de la actividad económica. Dichas concentraciones nacen y sobreviven debido a las economías de aglomeración que permite ambientes adecuados para éstas. El modelo planteado por Krugman, Fujita & Venables (1999), ofrece un marco teórico que explica la aglomeración de la actividad económica y el impacto de las disparidades geográficas sobre las económicas. Mientras haya igualdad de condiciones, mayor será el grado de las economías de escala y el gasto de bienes industriales. "La Geografía Económica es el estudio del lugar en donde se celebra la actividad económica y de las razones del por qué dicha región tiene lugar en un determinado punto geográfico" (Krugman, Fujita & Venables 1999:11). Vale la pena resaltar en este punto, la importancia de la nueva geografía económica en cuanto a la identificación de las particularidades y potencialidades de las regiones para obtener una mayor articulación de los polos de desarrollo hacia aquellos lugares con condiciones menos favorables y, de esta manera, generar mejores condiciones de desarrollo y crecimiento traducido en una mayor igualdad para las regiones.

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández, et al, (2008)

⁷ Los procesos de integración más profundos, en donde no sólo juega la parte económica sino que se incluye lo político y social, la organización y la inclusión del individuo en el proceso se hace inminente para generar mayores beneficios e igualdad en los procesos. Se trata de sinergias entre agentes y territorio.

⁸ Paul Krugman (1991), concibe al clúster desde un punto de vista regional, donde se entrevé una ventaja de la localización basada en economías externas. Por su parte Porter (1990), tiene un enfoque sectorial del clúster que distingue su estructura y funcionamiento desde sus ventajas competitivas y los patrones de especialización de cada región/país, sin embargo, no determina cuáles son las redes de empresas o cómo se ven éstas. Finalmente, la política productiva que instrumenta a los clústers, debe ser apoyada para potenciar las cadenas de valor y/o redes empresariales y su entorno.

4.2 Perspectiva institucionalista sobre el desarrollo regional y local

“El legado keynesiano dependía de la redistribución de la renta y de las políticas de bienestar para estimular la demanda en las regiones menos favorecidas (RMF) y, en la oferta de los incentivos del Estado [...] a las empresas individuales para radicarse en dichas regiones”

(Amin, 2008:101)

La política regional hasta después de 1960, fue dirigida por el Estado basada en incentivos para la empresa. El neoliberalismo, ha acogido dentro de su ideología algunos mecanismos establecidos por el keynesianismo, como los incentivos e inversiones en las regiones menos favorecidas en; infraestructuras, transportes, comunicaciones y tecnologías, así como también han tratado de desregular el mercado laboral y capital. No obstante, para los neoliberales la intervención del Estado y de los poderes del mercado debe ser mínima. Dentro de las semejanzas que se atribuyen a estos dos enfoques, “[...] comparten la idea, de que las políticas de arriba hacia abajo se pueden aplicar universalmente a todo tipo de regiones” (Amin, 2008:101-102)

Las políticas regionales keynesianas, tuvieron éxito en el desarrollo y, por tanto, en la competitividad que se generó en aquellas regiones menos favorecidas. Sin embargo, no pudieron en términos de competitividad acercarse a las regiones más prosperas. De la misma manera, no se dan las condiciones para que la movilización de recursos y las interdependencias locales sustenten el crecimiento. Esto se debe, al favorecimiento de empresas no regionales y a sectores locales, apartando a la región en sí misma.

Se ha venido dejando de lado, la ortodoxia económica basada en el equilibrio y los individuos racionales. Las nuevas formas de intervención, están dirigidas hacia la institucionalización con el fin de combatir los desequilibrios económicos, las imperfecciones del mercado y la irracionalidad del individuo.

Las instituciones, fomentan la estabilidad económica –siendo éstas la columna vertebral de las regiones–, disminuyen las asimetrías en la información, guían el desarrollo económico y social de las regiones y, generan crecimiento en las mismas. El ciclo económico que conciba desarrollo y luego crecimiento, coadyuva a que los niveles de desigualdad disminuyan, pues se están mejorando las calidades de vida de los habitantes de una región determinada.

Para el pensamiento institucionalista, “[...] la economía se concibe como una composición de influencias colectivas que modelan la acción individual y como una entidad diversificada que sigue una trayectoria histórica modeladas por influencias culturales y socio-institucionales heredadas.” (Amin: 2008:105)

Se tiene, así, un resurgimiento de los planteamientos en donde la región y/o localidad y sus características son tomadas en cuenta para la toma de decisiones. Es decir, la política regional y local, es una cuestión que involucra no sólo el nivel económico, sino también, lo político y social tienen cabida. Para favorecer dicho enfoque, el crecimiento y desarrollo endógeno tienen en cuenta las externalidades, los rendimientos crecientes a escala y la especialización. Es así como las regiones, deben propender a la especialización de sectores que sean favorecidos por su vecindad geográfica como lo exponen Krugman y Porter en sus postulados.

4.3 El Desarrollo visto desde un enfoque de capacidades y de derechos

Amartya Sen, da luces hacia un enfoque alternativo del Desarrollo Humano, en donde la ampliación de las opciones de las personas y mejora de las capacidades humanas y, las libertades pueda hacer que los individuos contemplen una vida larga y saludable. Para que esto sea posible, es necesario que la estructura institucional fomente el acceso a la educación, a la participación en la vida comunitaria y, en las decisiones que afecten su estabilidad económica, política y social. Sin duda, son las instituciones las encargadas de generar escenarios de desarrollo y crecimiento, sostenidos en el tiempo, para que los individuos, familias, comunidades y las sociedades en general, puedan tener una vida digna.

El PNUD, enfatiza en el desarrollo de capacidades sobre la base de la educación y la capacitación. Asimismo Sen (2000), infiere que “[...] una mejora en la educación y en la salud, contribuye a tener una renta más alta” (Sen, 2000:36), y por tanto, esto coadyuva a mejorar los niveles de vida de las personas.

No se puede obviar, que el bienestar está relacionado con la calidad de vida y esto supone, a todo nivel, una estabilidad en el desarrollo del individuo. Es decir, “[...] una persona puede poseer unas capacidades (disfrutar de libertades u oportunidades) pero puede decidir llevarlas a cabo o no.” (Fernández-Baldor, Boni & Hueso, 2012:979-980)

En este sentido, el contexto que circunda a cada persona es determinante en su desarrollo, el cual está en función de las capacidades que logren desarrollar a lo largo de su existencia. El individuo, y en su pluralidad “la sociedad en sí”, está en una constante transformación; la manera de pensar, de proyectarse, de verse en el transcurso de su vida, involucra un cambio. La experiencia, es un factor importante de cambio, así como el comportamiento de las personas.

Por tal razón, los individuos deben ser agentes y no pacientes de los procesos de desarrollo. Sus acciones provocan cambios, que pueden afectar de manera positiva o negativa sus contextos. El conocimiento que se adquiere, por sí mismo, contribuye a generar cambio social pues el conocimiento aprendido es una

experiencia de la vida. Es necesario para producir ese cambio social, entender que la realidad es una percepción y, por ende, no todos percibimos la misma realidad. En consonancia con lo anterior, la multiplicidad de culturas, creencias, tradiciones, idiosincrasia, entre otros factores, ha de tenerse en cuenta para el cambio que se quiera generar.

De la misma manera, el enfoque de capacidades, de las libertades políticas y económicas, a la Sen, también toma en consideración, el derecho que tienen los individuos de adquirir las capacidades para llevar la vida que se merecen. Pone de manifiesto, la carencia en la situación de los derechos humanos, corrupción, ineficiencia de los sistemas judiciales, maltrato, detenciones arbitrarias, y la desprotección de los sectores pobres y marginados.

La diferencia que existe entre el enfoque basado en derechos y el enfoque de capacidades, es que éste último es una visión individual y el primero es una visión colectiva.

En definitiva, un sistema político, social y económico que conciba el desarrollo desde el enfoque de derechos, puede contribuir a “la sostenibilidad de la labor de desarrollo, potenciar la capacidad de acción efectiva de la población, especialmente de los grupos marginados, para participar en la formulación de políticas, y hacer responsables a los que tienen la obligación de actuar”. (NNUU,2006:15)

5. Metodología

Tras la identificación del caso de estudio, este análisis crítico de la intervención, tiene por objeto analizar la evolución del Modelo de Desarrollo Agroindustrial, sobre la base de su fuerza cooperativa, así como sus alcances y limitaciones.

Con la caracterización de los diferentes tipos de asociaciones, que hacen parte del Modelo, se tomó un ejemplo de cada figura para presentar la evolución que han tenido a nivel productivo y como organización. Se eligieron 4 tipos de cooperativas que, por su representación y naturaleza, pueden ser consideradas ejemplo de casos exitosos a tener en cuenta; i) Las CTA Palmesan y Mano Amiga; ii) SAS El Palmar, y; iii) Cooperativa Multiactiva Coopsabana. Para ello, se dispuso de información cuantitativa y cualitativa producida al interior de la organización. Posteriormente, se hizo el análisis correspondiente, con el ánimo de direccionar las estrategias encaminadas al fortalecimiento de las cooperativas en el tiempo.

5.1 Proceso de investigación

Para entender la evolución del Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma, sobre la base del trabajo asociativo, se abordaron las siguientes etapas:

- i) Se hizo una exhaustiva búsqueda de los diferentes documentos que se han producido, a lo largo del tiempo, sobre el Modelo de Desarrollo de Indupalma, con el objetivo de hacer una reconstrucción de su historia y de esta manera contextualizar el problema a analizar;
- ii) Con la contextualización del problema, se identificaron las cooperativas que iban a ser objeto de estudio en este trabajo. Para ello se contó con la colaboración de la Gerencia Estratégica y la Dirección de Desarrollo Empresarial para la tipificación de dichas cooperativas;
- iii) Para advertir la evolución de las cooperativas seleccionadas, en términos productivos y como organización, se dispuso de información de tipo cuantitativa y cualitativa que permitió llegar las conclusiones y consideraciones sobre el modelo. Esta información, se recolectó de las diferentes herramientas tecnológicas y, de las evaluaciones realizadas a las cooperativas periódicamente. De la misma manera, se tuvieron en cuenta los estudios realizados por consultorías externas sobre el impacto del sistema cooperativo de Indupalma en la región objetivo;
- iv) Se realizó una revisión teórica, que sustenta el Modelo de Indupalma y su funcionamiento como proceso de desarrollo en la región;
- v) Con los resultados obtenidos, se realizó el análisis correspondiente, con el cual se pudo llegar a las conclusiones y recomendaciones para la práctica y;

- vi) Finalmente, se hizo la socialización de los resultados obtenidos en el estudio de caso, a través de la exposición y publicación de un documento diseñado expresamente para Indupalma.

Dada la coyuntura por la cual atravesaba la compañía, en el momento de la realización de este estudio, fue difícil contar con información primaria dispuesta en algún tipo de cuestionario y/o entrevista a los actores implicados –cooperativas, supervisores en campo, comunidad-. Por lo cual, la información se obtuvo de las diferentes herramientas con las que cuenta la compañía para producir información. De la misma manera, se contó con el apoyo de las diferentes Gerencias que trabajan directa e indirectamente con las cooperativas. Lo anterior, ayudó de alguna manera a tener una visión de la realidad desde diferentes prismas.

5.1.1 Técnicas de recolección y organización de la información

Este trabajo se soportó de fuentes primarias y secundarias, correspondientes a los escritos e investigaciones publicadas en revistas y libros, nacionales e internacionales, así como en páginas web. De la misma manera, las publicaciones internas y la información expuesta en la herramienta de inteligencia de negocios, QlikView, fue de gran ayuda en la investigación. Entre los instrumentos de recolección y organización de la información, se consideraron los siguientes:

- Ficha bibliográfica y de resumen. Esta ficha permite trazar categorías de análisis, organizar ideas o simplemente presentar resúmenes sobre los temas investigados, que permitan estructurar informes parciales sobre los tópicos que contempla el estudio de caso.
- Reuniones de trabajo con el tutor de prácticas dispuesto por la compañía, para discutir y evaluar los resultados parciales obtenidos o los posibles caminos a seguir. De la misma manera, será necesario contar con el apoyo de las diferentes áreas, directamente relacionadas con el caso a estudiar.

5.1.2 Descripción del tratamiento de la información

El trabajo, será descriptivo de tipo teórico-práctico. El método científico que guió este estudio fue, por tanto, analítico, deductivo y concluyente. Analítico, porque fue a través del estudio de las diversas fuentes empleadas, que permitió involucrarnos en el tema. Deductivo, ya que el cruce de las distintas informaciones, ayudó a llegar a posturas propositivas, en términos de los objetivos buscados. Y concluyente, porque fue la forma utilizada para plasmar, experimentar y verificar la hipótesis con los resultados teóricos-prácticos y empíricos obtenidos.

6. Análisis y Resultados

El proceso de reconversión que inició Indupalma en los años noventa, contribuyó a la consolidación de un modelo de desarrollo, con base en la fuerza asociativa, que hoy en día se constituye como un ejemplo a nivel nacional e internacional.

Como apunta Albuquerque (2004), las iniciativas de desarrollo económico en América Latina, en gran parte, surgen como consecuencia de las crisis y la falta de políticas apropiadas.

En el caso de Indupalma, varios factores provocaron la "crisis" y uno de ellos devenía de su estructura organizacional –que se volvió insostenible en el tiempo–, pero también de un grave conflicto armado en la zona de influencia. Para que se diera la estabilidad en el sistema, tuvieron que converger una serie de factores, que iban desde el cambio organizacional hasta la recuperación de la democracia en los niveles municipales y locales. Lo anterior, permitió el desarrollo productivo y a la generación de empleo en la región.

Desde el enfoque de capacidades, la compañía emprendió todo un programa para proveer de conocimiento a las cooperativas que hicieran parte de la consolidación del Modelo de Desarrollo Agroindustrial. La base de su modelo, sin duda, permitía a las personas ampliar sus capacidades, dándoles acceso a la educación, la posibilidad de vivir una vida digna y, generando espacios para participar de la vida en comunidad y de las decisiones que afectan sus vidas, tal y como lo expone Sen (2000).

Podría decirse que el enfoque de capacidades, se convierte en la fuente teórica que sustenta el modelo cooperativo de Indupalma, como motor de desarrollo y como una alternativa a la explotación de tierras –salvaguardando en todo momento, la identidad e idiosincrasia de los pueblos de la zona–. Partiendo de esta premisa, se podría ver como el sistema cooperativo, contribuye al desarrollo mediante la expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos.

El desarrollo, entre tanto, podría ser medido por las capacidades que tienen las personas para transformar el conocimiento y la renta percibida, en aquello que ellas consideren necesario para llevar la vida que quieren llevar.

Asimismo, el Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma sienta sus bases en la teoría del desarrollo endógeno y local, en la medida que se convierte en un polo de desarrollo para la región, favoreciendo no sólo al Municipio de San Alberto, sino su expansión hacia las regiones colindantes. Lo anterior, ha supuesto mayores oportunidades de empleo y, se han creado negocios alternativos a la agroindustria de la palma de aceite.

La evolución del Modelo de Indupalma, puede verse a través de las diferentes figuras asociativas, con las que cuenta hoy en día. Para ello, y como se expuso en la metodología, se eligieron 4 cooperativas que por sus características pueden ser un ejemplo de las diferentes alternativas de desarrollo –en regiones con poca capacidad de generar escenarios, favorables para el desarrollo y crecimiento–.

6.1 Sociedad por Acciones Simplificada: El caso del Proyecto El Palmar

6.1.1 Configuración y caracterización de la cooperativa

El Palmar, constituye uno de los proyectos inclusivos, con jornaleros de la región, que hacen parte del Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma. Este proyecto lo lideran 150 campesinos socios de cinco Cooperativas de Trabajo Asociado y una Sociedad de Trabajadores de Indupalma.

La convocatoria que hizo Indupalma hacia el 2002, motivo a estos campesinos jornaleros a hacer parte de un proyecto, que les permitiría, en el mediano y largo plazo, ser propietarios de la tierra y dueños del cultivo de palma. Con la ayuda de Indupalma, consiguieron acceder a la tierra por medio de la entidad financiera Megabanco⁹ y, a créditos e incentivos del gobierno nacional para el mantenimiento y la siembra del cultivo.

Con esta clase de proyectos, Indupalma inició un camino lleno de retos y compromisos adquiridos, que ayudaron a fortalecer el Modelo. Dentro de este proceso, es de destacar el pacto firmado entre Indupalma y los diferentes asociados, el cual tenía por objeto proveerles de educación, capacitación, acompañamiento técnico y la compra de la producción de fruto.

Desde esta perspectiva, puede verse cómo la compañía centra sus esfuerzos en fortalecer las capacidades de sus asociados, acompañándolos en el proceso productivo, con el objetivo de asegurar dicho desarrollo de manera sostenida en el tiempo.

La ficha de sistematización, presentada a continuación, contiene un resumen del Proyecto El Palmar. Esta ficha resume toda la información del proyecto: tipo de asociación, descripción, fuentes de financiación, actores involucrados en el proceso, metas, estado del proyecto, entre otras.

⁹ Entidad encargada de vender y financiar la tierra.

Cuadro 3. Ficha Sistematización 1: Proyecto El Palmar

Nombre del Proyecto	Expansión de la Frontera Palmera: Proyecto Hacienda el Palmar
Tipo de Asociación	Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
Descripción Breve del Proyecto	Es uno de los dos proyectos del Plan de Expansión de la Frontera Palmera. Con el apoyo de Indupalma, 150 campesinos asociados compraron 2.256 hectáreas de las cuales 1.500 hectáreas fueron cultivadas. Cada propietario es dueño 10 ha de tierra productiva y 5,04 ha adicionales, propiedad en común y proindiviso.
Fecha de Creación	2002
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas oportunidades de riqueza y propiedad entre los campesinos. • Contribuir al desarrollo socio-económico de la región. • Generación de propiedad y empleo y el establecimiento de empresas de la zona. • Incrementar la oferta de fruto en la región.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Finagro, a través de las líneas de fomento dispuso los recursos para que los bancos prestaran el dinero. • Los nuevos propietarios recibieron los créditos, firmaron los contratos de las promesas de compraventa de los predios y los pagarés de las obligaciones financieras. • Se creó un comité fiduciario, con representantes de los bancos, los beneficiarios e Indupalma. • Indupalma asume la operación logística del proyecto
Lugar de Ejecución	Municipios de Sabana de Torres y Puerto Wilches - Operación logística se hace desde San Alberto hacia estos municipios.
Metas	Asociados sean los dueños de los derechos de la tierra y el cultivo, además de recibir los rendimientos del cultivo.
Tiempo	Productividad del cultivo 30 años Plazo de la obligación: 12 años (Según la productividad el proyecto puede reducir el plazo estimado y situarse entre 7 y 10 años) Productividad del cultivo: 30 años
Actores Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • 170 campesinos de las Cooperativas Siglo XXI, Asopalma y Cootrapalma y, de la sociedad Asoadepal • Indupalma • Finagro • Megabanco • Fiducolombia
Costos y Fuentes de Financiación	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la tierra: \$3.780.000.000 mil millones de pesos - (USD \$1.507.201) • Financiación del cultivo: \$8.482.960.000 mil millones de pesos - (USD \$3.382.414,3) • Incentivo de capitalización: \$3.230.996.000 mil millones de pesos - (USD \$1.288.296). Corresponde al 40% de la financiación. • Megabanco: Entidad financiera que vende y financia la tierra, así como también la siembra y el mantenimiento del cultivo. • Finagro: Es una entidad estatal que canaliza los recursos a través de Megabanco para el financiamiento del cultivo. • Fiducolombia: Administra los bienes del proyecto.
Estado del Proyecto	El proyecto ya cumplió con el pago de sus obligaciones financieras.

Fuente: Elaboración propia con base en La Cartilla del Propietario (2003). "Expansión de la frontera palmera: Hacienda el Palmar y Hacienda el Horizonte". La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para el año de iniciación del proyecto.

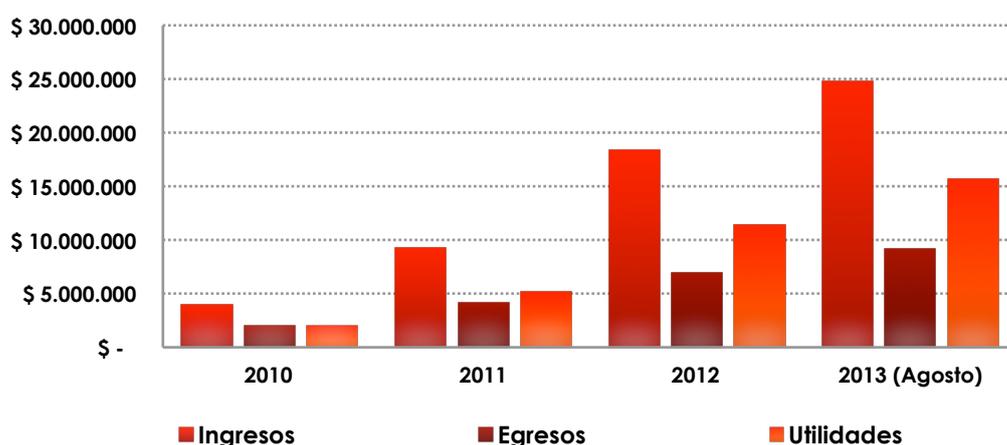
Este proyecto, que tiene un valor en el mercado de USD 14 millones de dólares. Actualmente, pertenece a un conjunto de campesinos que, sin contar con las oportunidades para ser emprendedores –en una región azotada por la violencia y sin garantías–, lograron sacar adelante su negocio.

6.1.2 Evolución de la estructura organizacional

Uno de los mayores retos, que enfrentaba esta cooperativa, era cumplir con las obligaciones adquiridas al ser los beneficiarios directos del proyecto. Después de cerca de 11 años, los socios de este proyecto, son parte de un modelo que ha contribuido a mejorar sus condiciones de vida. En la actualidad, han cumplido con sus compromisos financieros. Ahora son propietarios de la tierra y, dueños del cultivo de la palma de aceite.

Los ingresos percibidos, por concepto de la venta del fruto, ha permitido cubrir los gastos que se generan por la operación propia del cultivo. Se puede apreciar, en el grafico inserto, como las utilidades representaron el 49,89% en 2010 frente al 63,10% a Agosto del 2013, sobre el total de ingresos percibidos.

Gráfico 2. El Palmar. Estructura de Negocio (\$ USD)



Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013. La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para cada año.

La tendencia positiva que se aprecia en el gráfico, invita a pensar en las posibilidades que tienen los socios, para crear alternativas de negocio, que puedan sostener, en el largo plazo, condiciones favorables donde se aprovechen las capacidades adquiridas a lo largo de este proceso.

Para el año 2010 los ingresos anuales, por asociado, estuvieron alrededor de los USD \$13.049 dólares, lo que supuso que el promedio de ingresos mensuales estuviera en USD \$1.087 dólares. Gracias a la productividad del cultivo y a los precios internacionales del aceite de palma, la rentabilidad del proyecto se ha visto favorecida. Los socios pueden cubrir sus obligaciones y sus ingresos han aumentado considerablemente.

Gráfico 3. El Palmar. Ingresos Promedio por Asociado (\$ USD)



Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013. La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para cada año.

Al estar el cultivo de la palma en su máxima productividad, es previsible que la tendencia creciente de sus ingresos, se sostenga por unos años más. Con el pasar del tiempo, el cultivo entrará en una fase, donde los rendimientos empezarán a bajar. Por tal razón, habrá que pensar si se hace o no renovación de las plantaciones.

En la actualidad, El Palmar ha adquirido herramientas de trabajo para el desarrollo de sus labores. De la misma manera, cuentan con una sede propia para sus reuniones y esparcimiento. Por su parte, esta cooperativa ha sido favorecida por los diferentes programas de capacitación, dispuestos por Indupalma a todos sus asociados. Lo anterior, les ha facilitado llevar su acción como emprendedores, dueños de sus tierras y proyectos productivos, en aras de un mayor bienestar para sus familias y, para la región donde hacen presencia.

El fortalecimiento de las capacidades de los asociados, es uno de los puntos centrales del Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma, ya que sin educación no hay conocimiento, y por tanto oportunidades de desarrollo. Por tanto, se debe propender hacia escenarios, donde los asociados gocen de un bienestar traducido en mayores oportunidades.

6.1.3 Alcances y limitaciones

Esta clase de proyectos inclusivos, tienen un alcance importante a nivel socioeconómico, ya que no sólo están repercutiendo en la vida de sus socios, sino también en la de sus familias.

Esta figura asociativa, donde todos los asociados son dueños en común y proindiviso, puede tener un importante resultado a nivel socioeconómico, pero

también está expuesta a limitaciones. En cuanto su alcance, el ser dueños de la tierra y propietarios del cultivo, los hace tener una representación importante ante Indupalma. Su poder de participación y de decisión, los hace acreedores de las herramientas necesarias para tomar las decisiones que mejor les convenga. Sin embargo, puede ser también una limitación, ya que llegar a consensos podría ser una tarea difícil, sino se encuentran alineados.

De otro lado, al ser la palma de aceite un cultivo permanente, requiere de grandes extensiones, los riesgos que devienen de las externalidades (enfermedades, clima, orden público), pueden ser un limitante para estos campesinos –sí tuvieran alguno de estos factores latentes en su proceso–.

El cultivo de la palma tiene una vida productiva de cerca de 30 años, lo cual se constituye como otra de sus ventajas. Es imprescindible que, para esta clase de proyectos, se estudie la posibilidad de crear fondos que, con el tiempo, respalden las futuras renovaciones. Mientras el cultivo sea productivo, en alguna medida, la sostenibilidad de los ingresos de los socios está garantizada. Sin embargo, sí los dueños de estas tierras, al finalizar la vida del cultivo, no están en condiciones de renovar, esta estabilidad puede verse amenazada. Por lo anterior, es importante concientizar a los asociados de la importancia de planificar el futuro, con base a sus prioridades y necesidades. La generación de otra clase de negocios, puede ser una alternativa que los soporte en los años venideros.

6.2 Cooperativa Multiactiva: El caso de Coopsabana

6.2.1 Configuración y caracterización de la cooperativa

Dentro de las alianzas estratégicas de Indupalma, con mediados y pequeños campesinos de la región –dueños de tierra–, se encuentra el Proyecto Coopsabana. Ubicado en el distrito del riego del Río Lebrija, en el Municipio de Sabana de Torres, se encuentra a 60 km de la planta de beneficio de Indupalma. Coopsabana comenzó con 39 socios, que reunían una extensión total de 1.300 hectáreas¹⁰. Este proyecto, se inició en el año 2007, con la siembra de la totalidad del territorio. El mínimo de hectáreas permitidas para participar en el proyecto, era de 10 ha y, el predio que más hectáreas poseía era de 148 ha.

Una de las características más importantes de esta figura asociativa, es que cada socio conserva la individualidad y su relación directa como propietario. Por otro lado, la cooperativa puede prestarle servicios a su proyecto, a los administrados, así como promover y crear nuevos negocios. Con lo anterior, no sólo aseguran sus ingresos por la venta de fruto, sino que cuentan con la posibilidad de generar alternativas de negocio alrededor de la palma de aceite.

¹⁰ A la fecha se han retirado dos socios, lo que supone una reducción de las hectáreas a 1.182 hectáreas.

Cuadro 4. Ficha Sistematización 2: Proyecto Coopsabana

Nombre del Proyecto	Expansión de la Frontera Palmera: Proyecto Coopsabana (Cooperativa de Palmicultores de Sabana de Torres)
Tipo de Asociación	Cooperativa Multiactiva
Descripción Breve del Proyecto	Pequeños y medianos productores, beneficiarios de la reforma agraria, con tradición agrícola de cultivos tales como el arroz, el sorgo y maíz ó dedicados a la ganadería, propietarios de sus tierras decidieron ser productores de palma. Las hectáreas sembradas de este proyecto fue en principio de 1.300 ha.
Fecha de creación	2007
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la producción de los campesinos propietarios. • Aprovechar el potencial del aceite de palma, tanto a nivel nacional como internacional, gracias a su creciente demanda en sectores como los alimentos, biocombustibles y la oleo-química en general. • Mejorar los ingresos de los productores y el desarrollo económico de la zona de influencia. • Generar empleo estable y de buena calidad en la zona de influencia • Promover y consolidar el desarrollo empresarial en la zona de influencia. • Acceder a los incentivos e instrumentos dispuestos por el gobierno para apoyar a los productores agropecuarios.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Firma contrato de oferta mercantil de compraventa de fruto con exclusividad por un período de 15 años. • Financiación. • Interventoría técnica. • Comercialización del fruto. • Suministro de las plántulas.
Lugar de Ejecución	Municipio de Sabana de Torres a 60 Km de la planta de beneficio de fruto de Indupalma.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Se estima generar 165 empleos directos, 330 empleos indirectos y 2.475 personas beneficiarias. • Mejorar los ingresos de los productores y el desarrollo económico de la zona de influencia. • Implementación de normas de la red de agricultura sostenible en cultivos de palma de aceite, con el apoyo del Programa MIDAS.
Tiempo	Productividad del cultivo 30 años Plazo del pago de las obligaciones 11 años Período de gracia a capital e intereses 3 años Capitalización de intereses 3 años
Actores Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • 39 Propietarios (a la fecha 37) • Indupalma • USAID/Programa MIDAS y Acción Social en apoyo a los aliados.
Costos y Fuentes de Financiación	<p><u>Financiación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito del Banco Agrario \$7.280.000.000 millones de pesos (USD \$3.502.778) • Aporte de tierra de los socios \$6.500.000.000 millones de pesos (USD \$3.127.480) • Aporte de socios (Plántulas y otros) \$1.580.150.000 millones de pesos (USD \$760.290)
Estado del Proyecto	Está a 5 año de cumplir con el pago de las obligaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Vamos Aliados 2011 "Proyectos Coopsabana, Coopalmag y Coopalmare: Cooperativas de agricultores y campesinos antes propietarios de parcelas, hoy, orgullosos propietarios palmeros. Aliados de Indupalma y fortalecidos por USAID-Programa MIDAS" La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para el año de iniciación del proyecto.

La ficha de sistematización, contiene el resumen del Proyecto Coopsabana. Abarca información que va desde, el tipo de asociación hasta los costos y fuentes de financiación.

6.2.2 Evolución de la estructura organizacional

Desde su inicio, Coopsabana tuvo la disposición de participar en los diferentes espacios ofrecidos por Indupalma para la estructuración del negocio. De

la mano de la empresa, Coopsabana construyó la ruta estratégica que marcaría la razón de ser de su organización.

La misión, resultante del ejercicio estratégico, refiere a un Coopsabana como: “[...] una empresa cooperativa líder en la producción de bienes y servicios Agroindustriales, altamente rentable y sostenible. Brindamos desarrollo y bienestar a la comunidad y ejercemos con responsabilidad por el medio ambiente”. Entre tanto su visión está direccionada hacia llegar a ser, “En el 2020 una empresa altamente competitiva, líder en el sector agroindustrial con calidad y certificación en los procesos. Estaremos desarrollando nuevos proyectos en alianzas estratégicas que generen crecimiento y solidez para una mejor calidad de vida, propendiendo por el mantenimiento y conservación del medio ambiente”.

Dentro de los compromisos adquiridos con Indupalma, Coopsabana suscribió un contrato de oferta mercantil de compraventa de fruto, con exclusividad por un período de quince años. Lo anterior certificaba, que los propietarios de los predios proveerían a Indupalma del fruto y, asegurarían sus ingresos con todas las garantías de precio y mercado ofrecidas por la empresa.

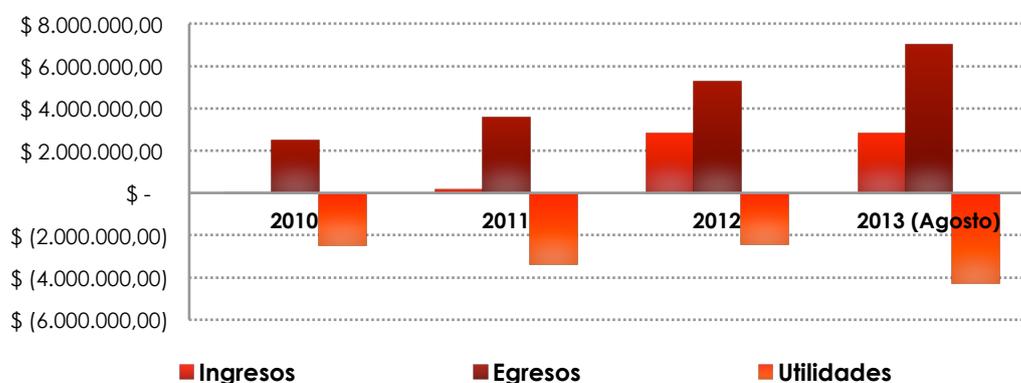
Pese a la deserción de 2 socios estratégicos, la cooperativa ahora cuenta con 37 de sus asociados. Sin embargo, 14 propietarios, actualmente, están desconociendo el contrato de operación logística, contraído con Indupalma, con el agravante que está suponiendo el desvío de fruto. Esta situación repercute en la estabilidad del proyecto, ya que existe un alto riesgo de impago de las obligaciones financieras por parte de los asociados. En consecuencia, el flujo de caja del proyecto se ha visto afectado, así como las proyecciones de la compañía por el incumplimiento de los presupuestos de compra de fruto. Pese a esta situación, la dirección de la cooperativa está aunando esfuerzos para poner fin a problema. De la misma manera, Indupalma inició un proceso de diálogo amistoso, con el fin de encontrar, en conjunto, las causas del problema y las soluciones al mismo.

De otro lado, Coopsabana ha hecho parte de todos los programas de capacitación ofrecidos por Indupalma. Ha participado de las asesorías en las áreas jurídico y organizacional, así como también, ha recibido acompañamiento en temas contables y administrativos. De la misma manera, han hecho parte las de Escuelas de Campo para Agricultores (ECA's), en las cuales se socializa y se capacitan a los asociados en temas agrícolas, sociales, ambientales. De igual manera, Indupalma ha prestado asistencia domiciliaria, a los socios y familias de la cooperativa, en temas sociales.

Actualmente, los ingresos por la venta del fruto, no cubren los egresos generados por la operación logística y mantenimiento de los cultivos. En esta etapa del cultivo, menor a 7 años, los flujos de caja tienen un comportamiento negativo. Para salvaguardar la liquidez del proyecto, con el apoyo de Indupalma, se han

avalado créditos para cubrir los gastos generados por la operación propia del proyecto.

Gráfico 4. Coopsabana. Estructura de Negocio (\$ USD)



Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013. La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para cada año.

6.2.3 Alcances y limitaciones

Gracias a su participación, en el proyecto piloto para la implementación de las normas de la red de agricultura sostenible (RAS), Coopsabana cuenta con un importante avance hacia la sostenibilidad ambiental, social y económica de sus cultivos de palma. Una certificación RainForest Alliance, para esta clase de proyectos, es un adelanto importante hacia la validación internacional de su materia prima, constituyendo un anticipo ante las normas para la mesa redonda para el aceite de palma sostenible (RSPO). Este programa, ha sido financiado por la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Programa Más Inversión para el Desarrollo Sostenible (MIDAS).

En este proceso, los propietarios de Coopsabana, Coopalmares y Coopalmag, recibieron capacitación, auspiciada por MIDAS, para el desarrollo competitivo, responsable y sostenible de los proyectos. De igual manera, hicieron parte de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA's), en donde los productores participan activamente aportando y afianzando sus conocimientos, con el objetivo de tomar decisiones efectivas en el tiempo.

Así como en el caso de el Proyecto El Palmar, los riesgos que se generan por las externalidades propias de esta clase de cultivos, puede convertirse en una limitación. En cuanto a su estructura organizacional, la ventaja que poseen es su fuerza negociadora al concentrar una extensión importante de tierra cultivada con palma. De otro lado, la falta de alineamiento e integración con los objetivos de su organización, ha limitado el desarrollo de la cooperativa.

El incumplimiento de los compromisos suscritos con Indupalma, ha generado una importante pérdida, a nivel productivo, no sólo para la empresa sino también para la cooperativa. El desvió de fruto, está generando una crisis importante, presentándose como una constante en los proyectos de esta naturaleza. Para ello, la empresa de la mano de la cooperativa tendrá que planificar los riesgos que se derivan de esta clase de situaciones, haciendo planes de contingencia para contrarrestar esta clase de circunstancias. Vale la pena resaltar, que los canales de comunicación, necesariamente, deben construirse sobre la base de la confianza para seguir avanzando en el proceso.

6.3 Cooperativa de Trabajo Asociado: El caso de Mano Amiga

6.3.1 Configuración y caracterización de la cooperativa

La Cooperativa de Trabajo Asociado Mano Amiga, fue fundada en el mes de Noviembre del año 2004 reuniendo un total de 26 asociadas. Esta cooperativa estaba, principalmente, conformada por madres cabeza de familia. En principio, estas mujeres se encargaban de las labores de vivero.

Cuadro 5. Ficha Sistematización 3: Cooperativa “Mano Amiga”

Nombre	Cooperativa de Trabajo Asociado Mano Amiga
Tipo de Asociación	CTA
Año de creación	2004
Descripción	Es una cooperativa conformada, en su mayoría, por mujeres cabeza de familia que prestan servicios agroindustriales a Indupalma, principalmente en todo el tema relacionado con viveros.
Lugar	Municipio de San Alberto (Cesar) y ahora también hacen presencia en el Ariari.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una mayor representación en las otras zonas del país donde Indupalma hace presencia actualmente. • Que su figura asociativa sea un ejemplo para otros grupos de mujeres que quieran ser emprendedoras.
Adquisiciones	Sede propia que cuenta con una tienda con papelería y un salón para hacer sus reuniones. Dos tractores Tres zorros para carga pesada Tres motores de fumigación Siete bombas de mano para fumigar Seis guadañas Equipo de oficina
Actores Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres campesinas de la región • Indupalma

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Empresarial.

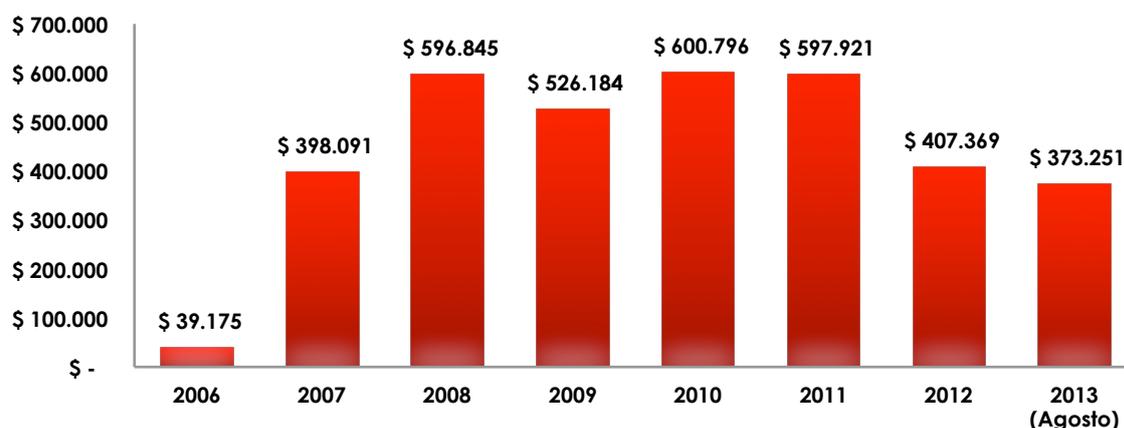
Esta cooperativa, ubicada en la región del Magdalena Medio, se ha extendido a la región del Ariari en los Llanos Orientales. Es considerada una de las cooperativas ejemplo, en la compañía, gracias a su esfuerzo y dedicación tanto en las labores que desempeña como en su proyección como organización. La ficha de sistematización que se presenta, contiene un resumen de la información más relevante de la cooperativa.

6.3.2 Evolución de la estructura organización

Mano Amiga, ha logrado evolucionar en el tiempo, gracias a los ingresos percibidos por los servicios prestados, pero también a las capacitaciones, apoyo y acompañamiento proporcionados por Indupalma. Es una cooperativa, que se destaca por su desempeño a nivel administrativo¹¹ y técnico¹². Esto le ha permitido, en el tiempo, avanzar hacia otros escenarios –hacia alternativas de negocios y ampliación de su operación en otras regiones del país–.

El gráfico inserto, muestra la evolución de los ingresos anuales percibidos por la cooperativa. En el 2006 llegó a facturar USD \$39.175 dólares, alcanzando su pico más alto en el 2010 con ingresos por un valor de USD \$600.796 dólares.

Gráfico 5. Mano Amiga. Ingresos percibidos por año (\$ USD)



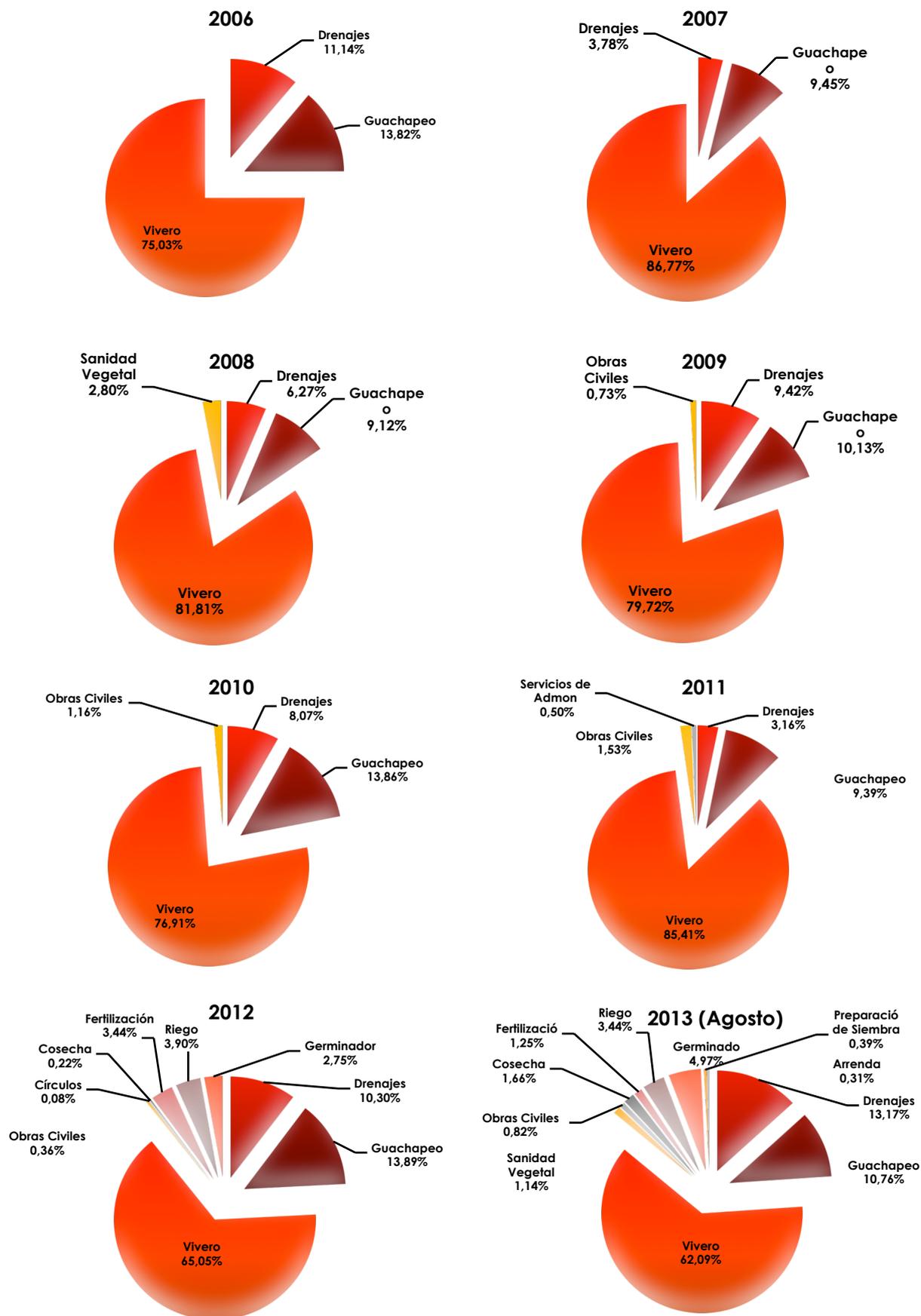
Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013. La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para cada año.

La buena administración y manejo de los recursos, les ha permitido a estas mujeres tener activos por un valor de USD \$156.060 dólares. Se destaca la adquisición de una sede, una pequeña tienda que incluye papelería y, maquinaria y equipo para la realización de las labores (Véase en la ficha de sistematización). Se puede observar, a una cooperativa que ha optado por crear alternativas de negocio que les permita progresar y asegurar la sostenibilidad de sus ingresos en el tiempo.

¹¹ Los criterios para la evaluación administrativa son: i) la administración la planeación; ii) administración del recurso físico; iii) administración del recurso humano; iv) evaluación; v) decisional; vi) control, evaluación y vigilancia; vii) seguridad social, parafiscales y seguridad industrial; viii) rotación de asociados, y; ix) evaluación financiero-contable.

¹² Los criterios para la evaluación técnica son: i) cumplimiento de la oferta mercantil; ii) cuidado de los equipos de Indupalma; iii) calidad de la actividad; iv) asistencia a los comité agronómicos, y; v) recomendaciones de mejora de las UAE's.

Gráfico 6. Mano Amiga. Evolución de las Actividades Agrícolas (Participación sobre el total de los ingresos %)



Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013.

La Cooperativa Mano Amiga, empezó prestando sus servicios a Indupalma en las labores de vivero, guachapeo y drenajes. Su trabajo en el vivero representó en 2006 el 75,03% de los ingresos percibidos durante el año. Por su parte, en el 2007 significó el 86,77% frente al 65,05% en 2012, sobre el total de los ingresos. Como se aprecia en el gráfico 6, Mano Amiga ha diversificado sus labores agronómicas, lo cual les ha permitido expandirse como cooperativa.

Si bien, en 2006 esta cooperativa le presta a Indupalma tres servicios, en lo corrido de 7 años, la cooperativa está en trece actividades. Es preciso destacar, que el servicio que Mano Amiga presta al vivero, sigue siendo representativo y, es la labor por la cual ha sido destacada y reconocida en la organización.

La labor de estas mujeres cabeza de familia, ha sido apoyada con las diferentes capacitaciones proporcionadas por la organización. Se han beneficiado de formaciones del ser, han tenido acompañamiento y asesoría en temas contables, administrativos, organizacionales y jurídicos. Por otro lado, han participado de la sensibilización en temas ambientales, dirigidos al cumplimiento de la norma RSPO y Rain Forest. De la misma manera, han recibido capacitaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en el manejo de seguro de agroquímicos, acreditación en competencias laborales, trabajo en alturas, entre otras.

6.3.3 Alcances y limitaciones

Mano Amiga tiene la particularidad, en relación con las demás CTA que prestan servicios a Indupalma, de estar conformada por mujeres cabeza de familia. Su desempeño y esfuerzo, han hecho que se posicionen como una de las mejores cooperativas prestadoras de servicios para la compañía.

Una de las ventajas de Mano Amiga, es su fuerza organizativa, hecho que se destaca con el aumento de sus asociadas de 26 en 2004 a 104 en 2013. Esto ha supuesto, que su objetivo como cooperativa, de proveer y mantener a sus socios en sus puestos de trabajo, se haya logrado con creces. Su buena gestión, les ha permitido lograr objetivos importantes entre los que se destaca; la adquisición de activos, la diversificación de sus labores agronómicas e invertir en negocios alternativos.

El hecho de ser mujeres cabeza de familia, supone limitaciones que pudiesen afectar su desempeño y desarrollo. Sin embargo, desde la organización se ha trabajado en la transversalización del género en todos sus procesos. El enfoque de género en desarrollo (GED) pone como el centro del problema " [...] las relaciones de desigualdad de poder y de las estructuras que producen esa desigualdad, y que impiden el desarrollo en condiciones de equidad" (PNUD Colombia, n.d.:5). Este enfoque, no sólo pone en evidencia las condiciones de vida de las mujeres sino su posición en la sociedad.

Indupalma, ha venido forjando las estrategias hacia la construcción de bases más sólidas y representativas, en cuanto al rol de las mujeres en la región. Estas estrategias, están dirigidas hacia el empoderamiento de la mujer ¹³ y la transversalización del género. Las pautas culturales y los roles que han marcado la realidad social de la región objetivo, han puesto de manifiesto una marcada diferencia entre hombres y mujeres. Sin embargo, este inminente hecho, ha sufrido cambios significativos, que han transformado realidades en algunos lugares, en otros ésta realidad se mantiene, pues el arraigo cultural suele ser más fuerte.

6.4 Cooperativa de Trabajo Asociado: El caso de Palmesan

6.4.1 Caracterización y configuración de la cooperativa

Palmesan, es una CTA creada en el año 2005 con la participación de 20 asociados –en la actualidad cuenta 98 miembros–. Esta cooperativa esta ubicada en el Municipio de San Alberto, en el Magdalena Medio, y presta servicios agroindustriales a Indupalma y a los negocios administrados.

Cuadro 6. Ficha Sistematización 3: Cooperativa “Palmesan”	
Nombre	Cooperativa de Trabajo Asociado Palmesan
Tipo de Asociación	CTA
Año de creación	Febrero 2005
Descripción	Es una cooperativa conformada que prestan servicios agroindustriales a Indupalma, y a los proyectos administrados.
Lugar	Municipio de San Alberto (Cesar)
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una mayor representación en las otras zonas del país donde Indupalma hace presencia actualmente. • Que su figura asociativa sea un ejemplo de organización.
Adquisiciones	Sede propia que incluye: oficina, apartamento para alquilar y un auditorio con los elementos necesarios para dar conferencias y capacitaciones. Cuentan con un bus, medio de transporte de los asociados hacia las zonas de ejecución de las labores. Siete vagones para el transporte de tusa y fibra. Dos tractores Dos motores para aplicación de herbicida Una motosierra Una voleadora para aplicación de fertilizantes Equipos de oficina
Actores Involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Campesinos de la región • Indupalma

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Empresarial.

Es una cooperativa conformada por campesinos de la región, que ha logrado proyectarse como organización, de la mano de Indupalma. La ficha de

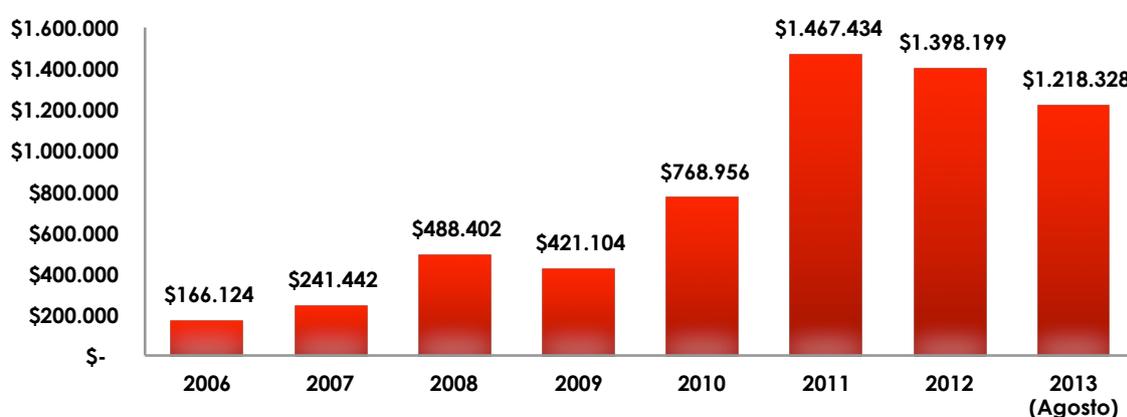
¹³ El empoderamiento de las mujeres, hace referencia a la expansión de las capacidades, en un contexto donde estas capacidades estaban negadas. Este empoderamiento tiene una dimensión colectiva y una dimensión individual. La dimensión individual, es un proceso de cambio interno de conciencia, es decir, desde las personas lo que significa que no puede ser otorgado por otros.

sistematización contiene un resumen con información de interés sobre la cooperativa.

6.4.2 Evolución de la estructura organizacional

Durante nueve años, Palmesan ha logrado crecer como organización. La calidad de los servicios prestados, a Indupalma y a los negocios administrados, ha estado siempre dentro de los estándares más altos. Según los resultados de las evaluaciones periódicas, realizadas por Indupalma a las cooperativas, Palmesan se destaca por su buena gestión administrativa y, su buen desempeño técnico en campo.

Gráfico 7 Palmesan. Ingresos percibidos por año (\$ USD)

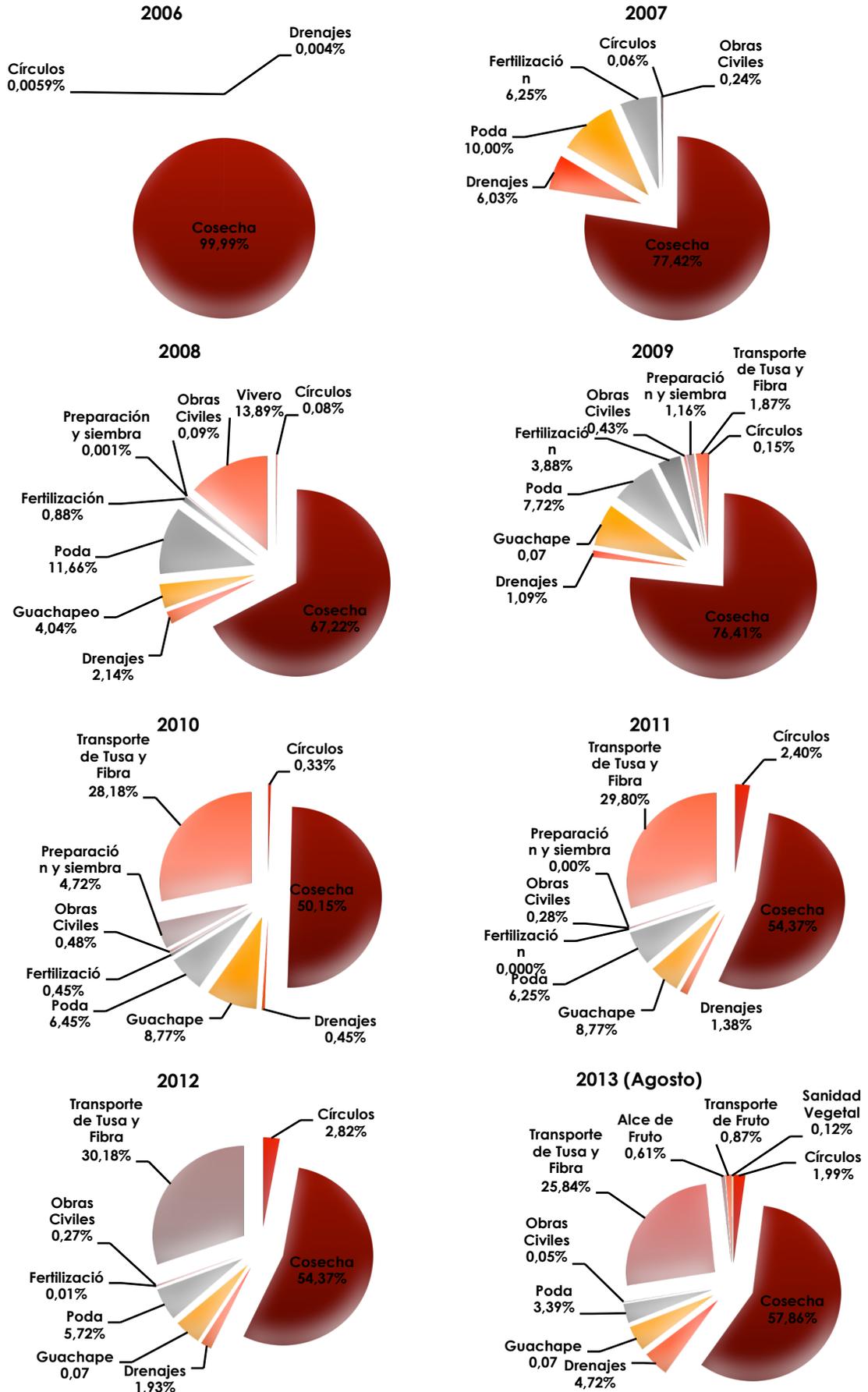


Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013. La conversión de los valores a dólares americanos se hizo con el promedio anual de la tasa representativa del mercado para cada año.

En cuanto a la evolución de sus ingresos, por concepto de los servicios prestados, se ve un crecimiento importante a lo largo del tiempo. Mientras en 2006 sus ingresos alcanzaban los USD \$166.124 dólares, en 2011 lograron obtener beneficios cercanos al millón y medio de dólares, siendo el año más representativo.

Gracias a los ingresos percibidos, esta cooperativa ha conseguido activos que, a la fecha, alcanzan los USD \$199.112 dólares. Se destaca, entonces, la compra de una sede que incluye una oficina, un apartamento –con disposición para ser alquilado– y, un auditorio con todos los elementos para dictar capacitaciones y conferencias. De la misma manera, adquirieron un bus, con el propósito de transportar a sus asociados hacia las zonas de ejecución de las labores. También cuentan con maquinaria y equipo, para la realización de las labores. (Véase ficha de sistematización 4)

Gráfico 8. Palmesan. Evolución de las Actividades Agrícolas (Participación sobre el total de los ingresos %)



Fuente: Elaboración propia con base en información de QlikView 2013

En el año 2006 los ingresos de la cooperativa Palmesan, se generaban principalmente de la actividad de cosecha. Con el pasar de los años, la cooperativa fue diversificando sus labores en campo. La ampliación paulatina de sus asociados, coadyuvó a que pudiesen llegar a más labores. En el año 2007, Palmesan agregó a sus actividades la poda, las obras civiles y la fertilización. Entre los años 2010 y 2013 las actividades han aumentado y, la labor de cosecha representó cerca del 55%, sobre el total de los ingresos, seguido del transporte de tusa y fibra.

La adquisición de los activos, ha favorecido la diversificación de las labores agronómicas de Palmesan, lo cual ha supuesto mayores ingresos y un número de asociados más representativo. Este proceso de crecimiento, ha sido apoyado por Indupalma, gracias a las diferentes capacitaciones y asesorías a nivel técnico y administrativo que les ha facilitado. Estas capacitaciones han estado dirigidas al fortalecimiento del ser, en el manejo de seguro de agroquímicos, acreditación de competencias laborales, trabajo en alturas, entre otras. Por su parte, las asesorías han estado direccionadas al acompañamiento en temas contables, administrativos y jurídicos. Palmesan también ha participado de la sensibilización en temas ambientales, dirigidos al cumplimiento de las normas RSPO y Rain Forest.

6.4.3 Alcances y limitaciones

Palmesan ha logrado, en el tiempo, diversificar su oferta de servicios agroindustriales gracias a la buena gestión y constancia de sus asociados. Lo anterior, les ha permitido consolidarse como organización. El contar con un número importante de asociados, y mantener su estructura en el tiempo, ha sido uno de los factores directamente relacionados con el incremento de sus ingresos en el tiempo.

Tanto los asociados como sus familias, se han visto favorecidos por oferta de empleo. De otro lado, las diferentes capacitaciones, los ha ayudado a crecer como personas, como emprendedores y como profesionales en su campo. Lo anterior, se ha traducido en bienestar y, por ende, en la mejora de las condiciones de vida de sus familias.

Si bien, es una cooperativa que ha optado por reinvertir sus ingresos en activos que les permita diversificar su oferta de servicios, no se identifica una motivación, por parte de sus asociados, hacia la consolidación de negocios diferentes a la palma de aceite. Esto podría ser un inconveniente, dado un escenario donde las condiciones laborales se redujeran en este sector.

7. Conclusiones y Recomendaciones para la Práctica

La agricultura inclusiva, debe ser el motor de las políticas dirigidas hacia la seguridad alimentaria. Un modelo sustentado en un ejercicio de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), experiencia y avance tecnológico, genera desarrollo económico y social sostenible. Los principales actores, de estos procesos, deben ser los campesinos de la región. Las posibilidades de acceder a créditos para la adquisición de predios y, puesta en marcha de los proyectos –con el respaldo de un operador logístico que vela por el cumplimiento de las garantías de los contratos contraídos–, debe ser primordial para la consolidación de este tipo de modelos.

Cada uno de los actores, es fundamental en el proceso; los gobiernos requieren de empresas, que ayuden a que el proceso sea transparente, y las empresas necesitan de las familias para la realización de las actividades. Lograr que estas tres vías se complementen, en pro del desarrollo y crecimiento de las regiones, es un paso importante hacia la revolución de una agricultura más justa y sostenible.

En cuanto a la evolución del Modelo de Desarrollo Agroindustrial liderado por Indupalma, es necesario afianzar el desarrollo de alianzas estratégicas con enfoque de cadena de valor, en lo productivo y comercial. Se debe hacer un buen uso de las lecciones aprendidas con los diferentes tipos de cooperativas, mostrando las dificultades que han tenido los acuerdos adquiridos, de tipo productivo, para que se logre una integración efectiva.

Aunque se han logrado importantes niveles de relacionamiento y coordinación entre las cooperativas y la compañía, la promoción y el fortalecimiento, en la articulación e integración de los eslabones, debe ser un objetivo específico para Indupalma. Las dificultades que se han presentado con las Cooperativas Multiactivas, como es el caso de Coopsabana, es un claro ejemplo de que hay que seguir trabajando hacia un sistema organizacional más funcional y eficaz.

Por tanto, se debe trabajar intensamente en fomentar y fortalecer el gremialismo, generando liderazgo entre los diferentes eslabones de la cadena, así como mejorar los niveles y mecanismos de comunicación e intercambio de información. De esta manera, se facilitarían los procesos de integración, dónde la transparencia y la credibilidad, sean los vehículos de comunicación y de confianza entre Indupalma y sus diferentes figuras asociativas.

Este tipo de estructuras organizativas, tiene detractores pero también instituciones y personas que creen en sus bondades y potencialidades. Por lo que Indupalma, deberá trabajar en fortalecer la comunicación a nivel externo, con el ánimo de mostrar las diferentes experiencias –el camino del éxito y sus dificultades–.

De la misma manera, al ser promotores del desarrollo, deben optar construir espacios para la rendición de cuentas, no sólo a nivel interno, con cada actor que está directamente impactado, sino con el resto de la sociedad.

Los diferentes casos comentados en este trabajo, en especial los productivos, han sido un verdadero ejemplo de la recuperación de la agricultura, en aquellas zonas dónde las tierras eran expropiadas por los grupos al margen de la ley. Dentro de los alcances, este es sin duda uno de los principales resultados así como también, involucrar a campesinos a la construcción y consolidación de cooperativas prestadoras de servicios.

Como se pudo observar, con los diferentes casos de estudio, las cooperativas han buscado alcanzar sus objetivos. En el caso de Palmesan y Mano Amiga se destaca la diversificación de sus servicios, lo cual ha supuesto el crecimiento significativo de sus ingresos en el tiempo. De la misma manera, su fuerza organizativa ha permitido su expansión, con un mayor número de asociados. Asimismo, estas cooperativas han adquirido activos para mejorar su trabajo y han recibido formación por parte de Indupalma, lo cual ha favorecido su desarrollo y crecimiento.

En el caso de las cooperativas de tipo productivo como El Palmar y Coopsabana, es de resaltar su determinación a la hora de enfrentar los retos de ser dueños de proyectos tan ambiciosos. En el caso de El Palmar, al cabo de 11 años han cumplido con todas sus obligaciones financieras y hoy por hoy son dueños de la tierra y del cultivo de la palma. Pese a ser los dueños del proyecto, los asociados de esta cooperativa también prestan servicios agronómicos a Indupalma. Por otro lado Coopsabana, pese a los contratiempos, es una cooperativa que desde su dirección, se ha abocado hacia la consolidación de espacios que ayuden al diálogo entre su organización e Indupalma.

Pese a ser el cultivo de la palma extensivo y permanente, la agricultura familiar y el desarrollo rural sigue siendo, para Indupalma, la base de la producción sostenible generadora de empleo y de ingresos, la cual debe ser complementada con educación para todos. Sin duda, Indupalma deberá luchar por la inclusión del gobierno, sector privado y campesinos, en el proceso hacia una agricultura sustentable y sostenible. Sin duda, el cambio que se generó desde el fuero interno de cada persona que confió en el Modelo de Indupalma, ayudó a mejorar las condiciones de dominación presentes en la región. Asimismo, se convirtió en una fuente de oportunidades para la región y sus alrededores.

El Modelo de Desarrollo Agroindustrial de Indupalma, es sólo un paso hacia mejores escenarios, por lo que es necesario forjar nuevas formas de participación para la construcción de un nuevo desarrollo, de un desarrollo desde adentro, que permita entender las particularidades y potencialidades de los territorios. Para ello,

se deben entender los roles de género en relación a los ámbitos del desarrollo (productivo, reproductivo, comunitario, político), y las brechas de género, en cuanto acceso, participación y control de mujeres y hombres sobre: los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios mismos del desarrollo.

Es necesario que se involucren tanto a las mujeres como a los hombres, en procesos de empoderamiento, con el objetivo de crear una apropiación de la lucha de sus intereses, desde un proceso de cambio interno, que reivindique sus luchas e intereses sobre la base de sus necesidades. Esto debe ser, un pilar para la consolidación de las cooperativas, en dónde el trabajo, *per se*, no debe ser su razón de ser. Se debe propender hacia la creación sinergias, que favorezcan espacios en comunidad que los haga pensar en su propio desarrollo.

No hay una fórmula que satisfaga las necesidades de todos y todas, no existe un modelo de desarrollo único, tenemos a nuestros pies infinidad de realidades, de pensamientos y de sentires. Si entendemos esto, podremos asumir las diferentes realidades que se nos presente a lo largo de nuestras vidas.

BIBLIOGRAFÍA

Alburqueque, F. (2004). El desarrollo económico local y la descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL* (82), 157-171.

Amin, A. (2008). Una perspectiva institucionalista sobre el desarrollo económico regional. In A. Amin, & U. N. Económicas (Ed.), *Repensando el Desarrollo Regional*. Argentina: Miño y Dávila Editores.

BID. (n.d.). *DataGob*. Retrieved 10 de Octubre de 2012 from Base de Datos de Indicadores de Gobernabilidad: http://www.iadb.org/datagob/home_esp.html

Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (2000). *Economía espacial: Las ciudades, las regiones y el comercio internacional*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Fernández, et al. (2008). Discutiendo el desarrollo regional: desde la emergencia y la institucionalización de la nueva ortodoxia hacia su reconsideración. En *“Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana”*. Universidad Nacional del Litoral. Facultad de Ciencias Económicas. Miño y Dávila Editores. ISBN 978-84-96571-73-0

Fernández-Baldor, Á., Boni, A., & Hueso, A. (2012). Technologies for Freedom: Una visión de la tecnología para el desarrollo humano. *Asociación Internacional de Economía Aplicada*, 30 (3), 971-995.

Fichter, J. (1993). *Sociología*. Barcelona, España: Editorial Herder.

Indupalma. (2007). Expansión de la Frontera Palmera. Hacienda el Palmar y el Horizonte. *Cartilla del Propietario*. Bogotá, Colombia : MTP Comunicaciones.

Indupalma. (2011). *La responsabilidad social empresarial en Indupalma*. Bogotá: MTP Comunicaciones.

Indupalma, USAID, & Acción Social. (2011). *Vamos aliandos. Proyectos Coopsabana, Coopalmag y Coopalmares*. Bogotá: MTP Comunicaciones.

Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Leuven, Bélgica: MIT Press: Cambridge.

NNUU. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación al desarrollo*. (A. C. Desarrollo, Ed.) New York y Ginebra.

Marshall, A. (1919). *Principies of econimics* (Vol. Octava Edición). Londres: Macmillan.

PNUD Colombia. (n.d.). *Estrategia Equidad de Género*. PNUD Colombia.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, EEUU: Macmillan.

Revista Dinero. (19 de Octubre de 2006). Casos Harvard Made in Colombia. *Revista Dinero*.

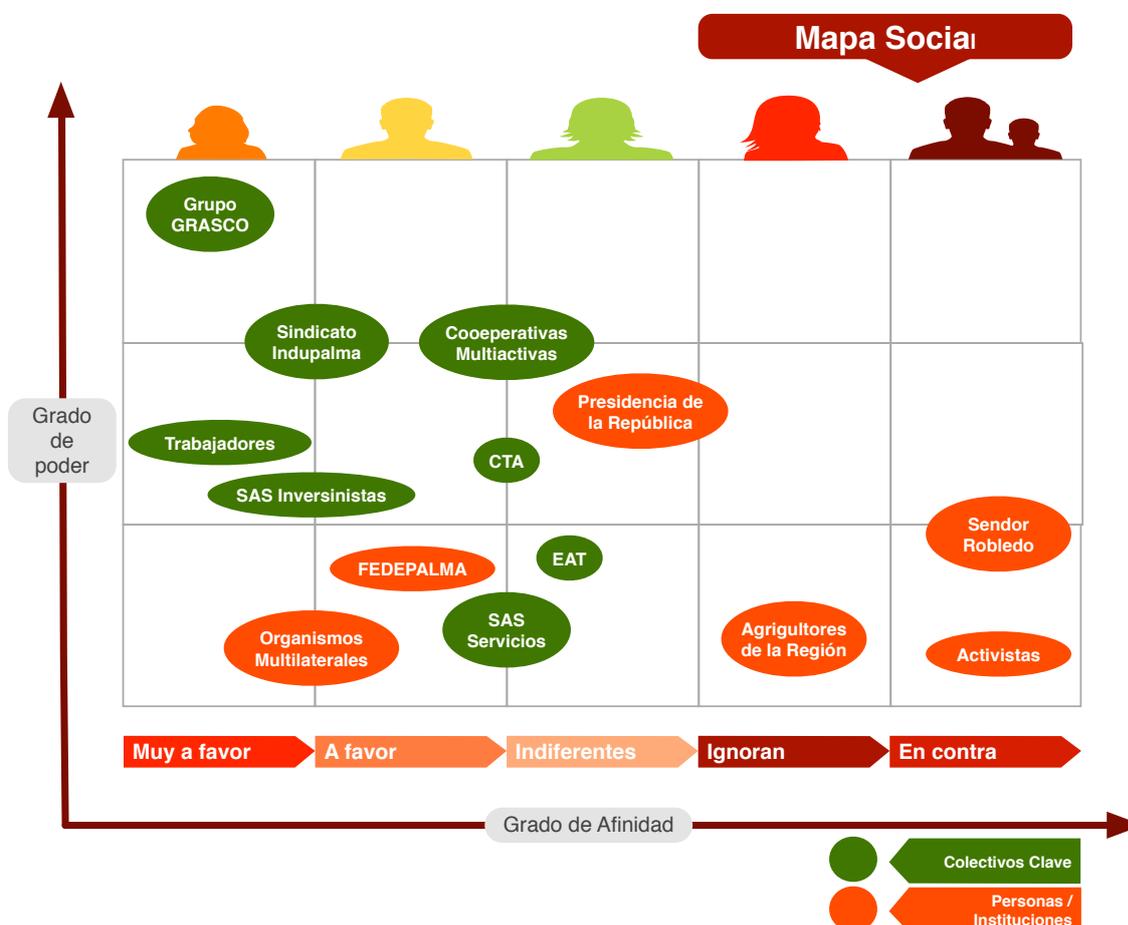
Rist, G. (2002). *El desarrollo: Historia de una creencia occidental*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Soler, V. (2008). *Preámbulo: Los distritos indusrtriales como una oportunidad competitiva*. (F. Cajamar, Ed.)

ANEXOS

Diagrama 2. Mapa social



Fuente. Elaboración propia

El mapa social es una herramienta útil, que permite conocer los actores y las relaciones que se establecen en torno a una problemática concreta. Ayuda a definir estrategias que involucran la participación de personas, asociaciones sociales e instituciones tomando en cuenta el poder que poseen así como afinidad.

Se ha identificado, que en Indupalma las cooperativas cuentan con un grado de afinidad alto con respecto a los demás colectivos observados. Su grado de poder es importante, ya que su fuerza asociativa tiene una labor importante dentro de la cadena de valor.

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis de Actores	11
Cuadro 2. Nueva Ortodoxia Regionalista	19
Cuadro 3. Ficha Sistematización 1: Proyecto El Palmar.....	27
Cuadro 4. Ficha Sistematización 2: Proyecto Coopsabana.....	31
Cuadro 5. Ficha Sistematización 3: Cooperativa “Mano Amiga”	34
Cuadro 6. Ficha Sistematización 3: Cooperativa “Palmesan”	38

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	9
Gráfico 2. El Palmar. Estructura de Negocio.....	28
Gráfico 3. El Palmar. Ingresos Promedio por Asociado	29
Gráfico 4. Coopsabana. Estructura de Negocio	33
Gráfico 5. Mano Amiga. Ingresos percibidos por año.....	35
Gráfico 6. Mano Amiga. Evolución de las Actividades Agrícolas.....	36
Gráfico 7. Palmesan. Ingresos percibidos por año	39
Gráfico 8. Palmesan. Evolución de las Actividades Agrícolas.....	40

MÁSTER EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO

TESINA FIN DE MÁTER:

**INDUPALMA. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO CON
BASE EN LAS UNIDADES AUTÓNOMAS EMPRESARIALES. EL CASO DE
LAS COOPERATIVAS MULTIACTIVAS, COOPERATIVAS DE TRABAJO
ASOCIADO Y LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS:
ALCANCES Y LIMITACIONES**

AUTORA:

PAULA ANDREA NIETO ALEMÁN

DIRECTOR:

JOSÉ MARÍA GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE