

# INDUCCIÓN A LA GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL

Para productores de las Areas Rurales del Distrito Capital  
Santafé de Bogotá, octubre de 1999

Convenio DAMA-CORPOICA  
Plan de Capacitación

MEMORIA DE LA CAPACITACIÓN  
Jorge Lopera Palacios  
Sixta Tullia Castillo Tamayo

Edición y Diagramación  
María Fernanda Monroy Rojas  
Guillermo Carvajal Rojas

---

## PROGRAMA

- 8:30 Instalación
- 8:40 Presentación y expectativas de los participantes.
- 9:10 La Agricultura, La Finca y La Familia.
- 10:10 Refrigerio
- 10:30 Los objetivos del productor en la Agricultura Empresarial y en la Economía Campesina.
- 11:00 Taller: El conocimiento de la Finca (recursos, productos, costos, Ingresos).  
Análisis DOFA, estrategia y planificación.
- 12:30 Funciones de la gestión (planeación, implementación y control).
- 1:00 Almuerzo
- 2:00 Herramientas de planeación, diagnóstico, objetivos y elaboración de planes.
- 3:00 La Finca como unidad económica, productividad y eficiencia, costos y rentabilidad, Introducción al análisis de inversiones de corto y largo plazo.
- 3:45 El análisis de Inversiones, presupuestos parciales y totales.  
Aplicación a las decisiones sobre tecnología.
- 4:30 Mesa redonda, evaluación y clausura.
- 5:00 Fin de labores

---

**LISTA DE ASISTENTES****CURSO GESTION SOCIOEMPRESARIAL**  
**19 DE Julio de 1999**  
**CIUDAD BOLÍVAR****NOMBRE****VEREDA / INSTITUCIÓN**

Adelmo Gutierrez	Pasquilla
José Rudencindo Caballero	Pasquilla
José del Carmen Muñoz	Santa Bárbara
Anaís Muñoz de Torres	Santa Bárbara
Juan Bosco Galindo	Pasquilla
María Mercedes Calderón	Pasquilla
Liborio Torres Cháves	Santa Bárbara
Belisario Rodríguez	Quiba Alto
José Cobos	Quiba Alto
José Luciano Rodríguez	Quiba Alto
Luis Enrique Ramírez	Quiba Alto
Luis Alberto Ramírez	Pasquilla
David Gutierrez Otálora	Pasquilla
Leovigildo Díaz	Pasquilla
Jorge Díaz	Pasquilla
Leonard Gutierrez	Pasquilla
José Manuel Velandia	Pasquilla
Daniel Diaz	Pasquilla
Polidoro Castiblanco	Pasquilla
Baltazar Coronel	CORPOICA
Luis Jesús Villamizar	CORPOICA
Efren Allrio Díaz	CORPOICA
Edgar Julian Páez	Santa Bárbara
Salvador Fonseca	Mochuelo Alto
Sixta Tulia Castillo	CORPOICA

## LISTA DE ASISTENTES

### CURSO GESTION SOCIOEMPRESARIAL 24 DE Julio de 1999 SUMAPAZ

NOMBRE	VEREDA / INSTITUCIÓN
Germán Ortiz	Betania
Hugo Torres	Betania
Fabio Romero	Tuquecito
Rosalba Rojas	El Tabaco
Henry Pinzón	Las Anímas
Heriberto Bernal	Los Rios
William Rubiano	Nazareth
Iván Ortiz	Las Anímas
Pedro Palacios	El Istmo
Ruben Ríos	El Istmo
Javler Táutiva	Choreras
Alvaro Perdomo	ULATA
Eduardo Martínez	ULATA
Angeia María Gómez	Universidad de los Andes
Juan Carlos Sánchez	ULATA
Jaime González	ULATA
Sixta Tulia Castillo	CORPOICA
Baltazar Coronel	CORPOICA
Jesús Villamizar	CORPOICA

---

**LISTA DE ASISTENTES****CURSO GESTION SOCIOEMPRESARIAL  
31 DE Julio de 1999  
USME**

<b>NOMBRE</b>	<b>VEREDA / INSTITUCION</b>
Aurellano Herrera	Curubital
Flor Gómez	Requilinas
María Benedicta Cruz	Requilinas
Yenny Arévalo	Requilinas
Luz Ayda Pulido	Arrayanes
Maribel Pulido	Arrayanes
Luz Mery López	Destino
Jorge Carrillo	Destino
Ricardo Ramírez	Destino
Harold Vanegas	Destino
Henry Torres	Destino
Ana Elsa Zambrano	Las Margaritas
Romaldo Caballero	Las Margaritas
Hernan Darío Caballero	Las Margaritas
Luis Emiro Rublano	Las Margaritas
Edgar Julian Páez	Santa Bárbara
Julio Enrique Medina	Requillina
Horacio Pulido	Arrayanes
Pablo Cuervo	Requillina
José Angel Lagos	Corinto
Dora Naranjo	Arrayanes
Miguel Antonio Sierra	Destino
Ismael Antonio Sierra	Destino
Samuel Vanegas	Destino
Teodulo Pacheco	Olarte
Jaime Beltran	Olarte
Adriana Vela	Margaritas
Sixta Tullia Castillo	CORPOICA

---

**LISTA DE ASISTENTES****CURSO GESTION SOCIOEMPRESARIAL**  
**14 y 28 de Agosto de 1999**  
**CHAPINERO**

<b>NOMBRE</b>	<b>VEREDA / INSTITUCION</b>
Teresa Orjuela	Verjón Alto
Claudia Ruíz	Verjón Alto
Juan Orjuela	Verjón Alto
María Isabel Ruiz	Verjón Alto
Sandra Paola Sanchez	Verjón Alto
José Miller Muriel	Verjón Bajo
Jhon Alejandro Orjuela	Verjón Alto
Andrés Bonilla	Verjón Bajo
Javier Andrés Bonilla	Verjón Bajo
Ana Lucero Ramos	Verjón Bajo
Ignasio Castro Gonzalez	Verjón Bajo
Jairo Alexander Castro	Verjón Bajo
Josefina Fonseca	Verjón Alto
Jesús Garzón	Verjón Alto
Ana Lucero Ramos	Verjón Bajo
Leonor Rayaso	Verjón Bajo
Sixta Tullia Castillo	CORPOICA

---

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTOR**

#### **2. LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN**

2.1. Definiciones de Gestión y Administración

2.2. ¿Gestión o Administración?

2.3. Actividades que realizan los productores

2.4. Gestión y Administración

#### **3. CAMPOS DE ACCIÓN Y FUNCIONES DE LA GESTIÓN**

3.1. Campos de acción de la Gestión

3.2. Funciones de la Gestión

#### **4. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN**

4.1. Herramientas de planeación

4.1.1. El conocimiento de los recursos disponibles

4.1.2. El establecimiento de objetivos

4.1.3. La elaboración de planes

4.2. Herramientas para la implementación

4.3. Herramientas para el control

#### **5. EJERCICIO DE APLICACIÓN.**

**TALLER DOFA: "CONOZCO MI VEREDA"**

#### **6. CONCLUSIONES**

6.1. Generales

6.2. Específicas de los talleres

6.3. Evaluación de los productores

#### **REFERENCIAS**

EL NEGOCIO AGROPECUARIO

Introducción a la Gestión Socio-Empresarial

Convenio DAMA-CORPOICA

Jorge Lopera Palacios

## INTRODUCCIÓN

La agricultura colombiana se enfrenta en los tiempos modernos a una serie de problemas que han deprimido hasta niveles críticos los ingresos de los productores. La globalización de las economías y las políticas del gobierno orientadas a la apertura económica y a la liberación de los mercados, ejecutadas en forma acelerada, han traído consecuencias desastrosas para productos como trigo, papa, arveja, frijol, arroz, soya y leche. En estos productos, la apertura de las importaciones se ha traducido en bajos precios para los productores, al tiempo que los costos de producción no cesan de aumentar, con lo cual muchos productores, al verse en incapacidad de competir, han tenido que salir del mercado o cambiarse a otros productos.

A estas crisis no han estado ajenos los pequeños productores de las áreas rurales del Distrito Capital, cuyos principales productos, la papa y la leche, han visto deprimidos sus precios por la abundancia de importaciones, lo cual, sumado en el caso de la papa a los graves problemas fitosanitarios que se han presentado en años recientes, tiene a muchos productores al borde de la ruina.

Ellos se ven, entonces, abocados a cambiar sus sistemas de producción y a buscar alternativas para sobrevivir. Se trata de un cambio forzoso, en el cual las alternativas de elección no consisten en cambiar o no cambiar, sino en elegir si se va a tener un cambio caótico impuesto por las circunstancias coyunturales del día a día, o si por el contrario se va a tener un cambio *pensado*, es decir, *gestionado* o *gerenciado* por los propios productores como principales protagonistas.

Esta gestión, o gerencia del cambio, dentro del contexto de la empresa agropecuaria, no es un tema exclusivo de las grandes empresas, ni debe ser desarrollado por profesionales especializados, sino que también se involucra como tema legítimo y necesario a nivel no sólo de la pequeña explotación campesina, sino también a los diferentes niveles en que se desarrolla la vida rural: el individual, el familiar, el veredal y el municipal.

Los conceptos, las técnicas y los instrumentos de gestión son, en gran medida, utilizables en todos estos niveles.

Dadas estas consideraciones, dentro del convenio vigente entre el DAMA y CORPOICA se propuso la importancia de introducir contenidos de gestión socioempresarial dentro del plan de capacitación contemplado; esta propuesta fue acogida por el DAMA.

En desarrollo de este plan, se diseñó un minicurso-taller de inducción a la gestión socioempresarial para productores de las cinco localidades vinculadas al convenio. Estos talleres, cuya duración programada fue de ocho horas, se realizaron así:

Julio 19: Salón Comunal, Vereda Pasquilla. Para productores de Ciudad Bolívar.

Julio 24: Salón Comunal, Vereda Santa Rosa. Para productores de Sumapaz.

Julio 31: Granja Australia, Vereda El Destino. Para productores de Usme.

Agosto 21 y 28 (sólo las tardes): Escuela de El Verjón Bajo. Para los productores de las localidades de Santa Fe (Verjón Alto) y de Chapinero (Verjón Bajo).

El presente documento es un resumen del resultado del trabajo en equipo y de la metodología aplicada. En él se presenta sucintamente la base temática de estudio, desarrollada por el autor en conjunto con otros miembros de la Fundación para el Desarrollo Empresarial del Sector Agropecuario, Fundesagro (Romero, Lopera y Jiménez, 1998) y adaptada a los propósitos de la presente capacitación, conjuntamente con los resultados de los talleres realizados con cerca de 70 asistentes a los eventos.

Estos talleres siguieron unos lineamientos comunes en la parte temática y metodológica planteada por su orientador. Sin embargo, todos los elementos conceptuales se discutieron y se desarrollaron con la participación de los asistentes, de tal manera que esta propuesta de taller es mucho más que la simple presentación académica de unos conceptos teóricos seguida de ejercicios en los cuales se practica parcialmente lo expuesto, toda vez que el asistente al evento encuentra que lo que allí se trabaja conceptualmente tiene una estrecha relación con su vida cotidiana.

Es importante resaltar el diseño de dichos talleres, orientado primordialmente hacia los productores, pero sin excluir a otros posibles participantes, como profesionales y técnicos, así como docentes y estudiantes vinculados al sector agropecuario.

El presente documento presenta paso a paso el desarrollo del evento amalgamando los conceptos teóricos con la aplicación práctica a las fincas de los productores y los resultados de la misma, con el fin de servir como fuente de consulta a los asistentes a los talleres o a personas interesadas en el tema.

Se advierte que no se pretende abarcar en su totalidad, ni mucho menos profundizar en lo más hondo de los conceptos y herramientas de la Gestión Empresarial agropecuaria, sino que más bien se presenta un documento realizado sobre la base de experiencias logradas con grupos de productores y otros participantes de cinco localidades del Distrito Capital, en un proceso que tenía como fin introducir algunos elementos básicos de la gestión para motivar la aplicación de un enfoque gerencial al manejo de la empresa agropecuaria.

Como es apenas obvio, no se pretendía con un taller de pocas horas de duración realizado en el transcurso de un día, agotar todos los temas de la Gestión Empresarial, sino mostrar un camino en el cual se pueden, en la medida en que los participantes manifiesten interés y compromiso, buscar los medios para construir una relación de más largo plazo en el desarrollo conjunto de metodologías e instrumentos de gestión aplicables a las circunstancias particulares de cada finca, mirada como empresa, pero también aplicables -y en ello se hizo énfasis- a otros niveles de la vida personal, familiar y comunitaria.

Para mayor entendimiento, el documento sigue este orden: se parte del reconocimiento de los objetivos del productor y su familia, tanto a nivel personal como del negocio agropecuario, para continuar con los conceptos de Gestión y Administración, estableciendo las diferencias entre ellos. Posteriormente, se discuten los campos de acción y se señalan algunos instrumentos y herramientas generales para la Gestión y la Administración. Se finaliza con un ejercicio de aplicación sencilla del diagnóstico estratégico para el conocimiento de los problemas y oportunidades de la vereda, y se dan las bases para la elaboración de un plan de acción.

## 1. LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

Frecuentemente, al hablar de empresa, negocio, administración y gestión agropecuaria, se asume que el productor tiene un único objetivo, la maximización de las ganancias. Quizás por lo anterior, es también frecuente marginar a los pequeños productores del concepto empresarial, creyendo que sus decisiones se rigen por una racionalidad no económica en donde este concepto empresarial supuestamente no tendría aplicación.

Ahora bien, por lo común, el productor como empresario agropecuario tiene múltiples objetivos, y quizás dentro de ellos ocupe un lugar de privilegio la maximización de ganancias, medidas como la diferencia entre el valor de la producción y el costo -real o imputado- de todos los factores. Sin embargo, los objetivos pueden incluir no sólo las ganancias, sino que además pueden abarcar toda una gama que va desde incrementar el valor de su negocio, evitar pérdidas, ocupar mano de obra familiar, asegurar el sostenimiento y la educación de una familia, ahorrar para asegurar el futuro y dejarles una herencia a los hijos, incrementar el tiempo de descanso, evitar riesgos o hasta prestar servicio a la comunidad local, regional o nacional.

Para la mayoría de los pequeños productores que manejan explotaciones familiares, probablemente el objetivo más importante -aún más que la ganancia- es el bienestar de la familia. Este objetivo tiene componentes económicos y no económicos. En su orientación a la base material conduce al componente económico de la maximización del ingreso disponible para satisfacer las necesidades básicas materiales de la familia. Para el pequeño productor que explota la finca con el concurso de su familia, este ingreso consiste no en la ganancia o utilidad, como se define para las grandes empresas comerciales, sino en la diferencia entre el valor de la producción y los pagos en que tiene que incurrir por los factores externos a la explotación, quedando involucrado en este concepto de ingreso no sólo la ganancia propiamente dicha sino también la retribución a los factores de toda índole aportados por la familia al proceso productivo, principalmente la renta de la tierra propia y la retribución a la mano de obra familiar no remunerada explícitamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, las herramientas necesarias para la gestión empresarial agropecuaria sobrepasan las comúnmente utilizadas para buscar la simple maximización de las ganancias vía reducción de costos o aumento de los ingresos, para pasar a introducir metodologías que tengan en cuenta la persecución de más de un objetivo simultáneamente, es decir, herramientas de evaluación multicriterio o multiobjetivo, en las que habría que combinar objetivos económicos con objetivos no económicos, para apoyar al productor de una manera más apropiada a sus circunstancias.

En este sentido, se resalta que si se desea ingresar al mundo de la gestión empresarial agropecuaria, se debe aceptar, reconocer y tener siempre presente que los productores buscan siempre múltiples objetivos, algunos de ellos individuales y otros, comunitarios.

Cada uno de nosotros, como productor, debe por lo tanto examinarse: "¿Cuáles son mis propios objetivos personales y los de mi familia? ¿En qué medida mi negocio puede contribuir al logro de esos objetivos?". Estas dos preguntas conducen a la siguiente: "¿Cuáles son mis objetivos en relación con mi negocio? Solamente así tendrá sentido la gestión que yo realice en mi empresa".

En los talleres realizados, los participantes señalaron como objetivos de sus negocios agropecuarios: producción, generar ingresos, producción de alimentos, tener tecnología, tener buenos cultivos, generación de empleo, sostenimiento de una familia, asegurar el futuro de la familia y la educación de los hijos, mejorar la calidad de vida, distracción, el desarrollo sostenible (mejorar el nivel de vida sin deteriorar el medio ambiente y conservando los recursos productivos), entre otros.

En este sentido, los participantes a los eventos coincidieron en general con los elementos presentados por Dillon (1997), donde se resalta cómo la Gestión Empresarial del negocio agropecuario debe conducir a alcanzar los objetivos del productor, sean cuales sean. Es decir, es el productor quien fija sus objetivos, y la gestión es solamente un instrumento para ayudarle a conseguirlos.

## 2. LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN

### 2.1. Definición de Gestión y Administración

La gestión no es nada nuevo, pues es algo que todos hacemos, muchas veces sin darnos cuenta, cuando decidimos entre alternativas o cuando planeamos hacer algo para mejorar nuestras vidas.

Butterfield (1910) decía que "la gestión de la empresa agrícola se relaciona con el modo en que el agricultor puede organizar los factores de la producción, tierra, trabajo y capital en su empresa agrícola, adaptar la práctica a su entorno particular y disponer de su producto, para que le genere la mayor ganancia neta, manteniendo, mientras tanto, la integridad de su tierra y equipamiento".

Más recientemente, Kay y Edwards (1994) señalan que "se puede pensar en la gestión de la empresa agrícola como en un proceso continuo de toma de decisiones. Las decisiones se refieren a asignar los recursos limitados de tierra, trabajo y capital entre alternativas de uso competitivo. Este proceso de asignación obliga al gerente a identificar metas, guiar y dirigir la toma de decisiones".

En este sentido, el primer concepto básico de la gestión es el concepto de futuro. Cuando yo pienso en el futuro, hago planes, estoy metido en la gestión.

De todas maneras, en el conjunto de definiciones sobre administración o gestión agropecuaria suelen prevalecer algunos elementos comunes, como son: identificar objetivos y metas, tomar decisiones, y organizar recursos para lograr objetivos a menor costo. Complementariamente, se suelen incorporar los principios generales de administración de la escuela clásica: prever -planificar-, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

De forma simple, la gestión es lo que los agricultores hacen a diario para lograr sus múltiples objetivos. En este sentido, una definición muy apropiada para la realidad agropecuaria la presenta Dillon (1980) como un proceso por el cual recursos y situaciones son manejados por el agricultor, a través del tiempo, para alcanzar los objetivos de su empresa, generalmente en condiciones en las cuales las decisiones deben tomarse con información incompleta.

Esta definición es un concepto dinámico que involucra aspectos internos y externos de la empresa, la responsabilidad del agricultor y la búsqueda de objetivos.

## 2.2. ¿Gestión o Administración?

Se puede encontrar el origen de la palabra gestión en la palabra gestio, gestionis, del latín, con el significado de *acción y efecto de gestionar*: hacer diligencias para el logro de un negocio. ¿Cuál es la diferencia entre este concepto de gestión y otro que se usa con tanta frecuencia, el de administración?

En el pasado, la gestión y la administración se entendían en nuestra lengua como sinónimos; actualmente, aunque se emplean en un ámbito similar, tienen características y funciones diferentes entre sí. Igual ha sucedido con la derivación del manager a administrador, hasta llegar a contar en la actualidad con la coexistencia de administradores, gestores y gerentes.

Para poder comprender un poco mejor estos dos conceptos, que al parecer podrían ser similares, y evidentemente fueron en el pasado sinónimos, se debe arrancar del concepto común que se tiene en la literatura de gestión y administración agropecuaria y que se presentó previamente. De esta manera, se parte de las actividades que realiza un agricultor, quien en la práctica diferencia estos dos conceptos.

## 2.3. Actividades que realizan los productores

En nuestro ejercicio, a través de los talleres encontramos que los agricultores realizan una gran cantidad de actividades, que van desde la selección de terrenos, semillas y cultivos, hasta la comercialización de los productos, la búsqueda de un crédito, pasando por la selección de trabajadores y la definición y ejecución de actividades como el riego y la fertilización, e incluso el análisis del negocio.

En este proceso se encontró que existe una serie de actividades indelegables, otras delegables en algunos casos y otras casi siempre delegables o que se delegarían sin mayor problema. Un resumen de algunas de ellas se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Actividades mencionadas por los productores, clasificadas según el grado de delegación.

INDELEGABLES	ALGUNAS VECES DELEGABLES	FACILMENTE DELEGABLES O DELEGADAS
<ul style="list-style-type: none"><li>•Planeación de la producción</li><li>•Escogencia de qué sembrar</li><li>•Selección de la época de siembra</li><li>•Búsqueda del terreno</li><li>•Distribución del terreno</li><li>•Elaboración de presupuestos</li><li>•Búsqueda de financiación</li><li>•Comercialización</li><li>•Negociación</li><li>•Selección de asesoría</li><li>•Supervisión</li><li>•Organización de actividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comercialización</li><li>•Supervisión</li><li>•Revisión de los cultivos</li><li>•Búsqueda de mano de obra</li><li>•Contratación de mano de obra</li><li>•Desinfección de semillas</li><li>•Cosecha</li><li>•Fumigación</li><li>•Clasificación de productos</li><li>•Pago de cuentas</li><li>•Siembra</li><li>•Alquiler de maquinaria</li><li>•Planear producción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preparación del terreno</li><li>•Fertilización</li><li>•Poda</li><li>•Manejo fitosanitario</li><li>•Riego</li><li>•Ordeño de las vacas</li><li>•Asistencia técnica</li></ul>

La anterior lista no se puede tomar como una generalidad, ni tampoco como regla de trabajo. Simplemente permite visualizar que, dependiendo de las posibilidades financieras, de tiempo y de conocimiento, un agricultor tiende a delegar solamente actividades perfectamente determinadas o rutinarias o aquellas que por su grado de especialización exigen la intervención de una persona idónea en el tema, como la asistencia técnica.

En este sentido, se nota que dependiendo de la dimensión de la organización agropecuaria los propietarios se las arreglan para participar lo más directamente posible en aquellas actividades que consideran determinantes o que de otra forma le darán dinámica o cambio al proceso productivo.

## 2.4. Gestión y administración

Sin pretender generalizar o establecer definiciones, se puede entender que, en términos generales, la *administración* se orienta al manejo de procesos previamente establecidos. Sea esto porque se definió en un plan de trabajo, se tiene ya una conducta predeterminada o se ha reconocido que por ser una actividad especializada se reconocen sus límites y se restringe a un individuo en particular. Por este motivo se tiende a delegar fácilmente y se cuenta con actividades muy especializadas como la asistencia técnica o el manejo de un plan fitosanitario (previamente establecido) o la ejecución de tareas ya establecidas como riego, fertilización, etc.

De otro lado, la *gestión* se orienta a labores relativas a la definición de objetivos, decisiones que involucran el futuro o el establecimiento de nuevos procesos o modificaciones importantes de procesos actuales. Casi siempre a estas actividades se les otorga una mayor dimensión en riesgo y responsabilidad. En una primera instancia, el productor pretende realizarlas por sí mismo, o en organizaciones más avanzadas son responsabilidad de personas con cargos de tipo gerencial, juntas directivas, etc.

### ADMINISTRACIÓN:

Manejo de procesos establecidos  
Manejo de las actividades del día a día

### GESTIÓN:

Definición de objetivos  
Decisiones sobre el futuro  
Establecimiento de procesos

De ninguna manera se puede afirmar que la gestión es más o es menos importante que la administración dentro de una empresa agropecuaria. Estas dos labores juegan un papel fundamental y de la acción conjugada de ambas depende el logro de los objetivos perseguidos por el productor. En la práctica, las funciones se ejecutan de manera concurrente, y del buen balance entre ellas, su aplicación apropiada en los campos de acción y las tareas de gestión y administración, se determinará el éxito y el logro de los objetivos del productor.

Antes que tratar de establecer reglas claras y normas entre actividades delegables o no, o actividades que sean de gestión o administración, todo productor o persona involucrada con la gestión debe cuestionarse si en la explotación se estará haciendo delegación indebida, sea por el carácter de la actividad o por la idoneidad o responsabilidad del individuo que la asume. La delegación indebida puede ser por defecto, es decir, que el productor no delegue las labores rutinarias que se

podrían o deberían delegar, o por exceso, que delegue más de la cuenta o a personas inapropiadas, poniendo así en riesgo el negocio.

Lo anterior limitará la capacidad de hacer gestión. Es importante llamar la atención en que algunas veces no se sabe si en la empresa se hace gestión o si simplemente se deja a la libre dinámica biológica o del azar de las cosas la dirección del negocio.

La diferenciación entre gestión y administración ha nacido entre otras cosas de la cotidianidad y la práctica. Por ejemplo, cuando nuestros productores dicen "voy a gestionar un crédito...", se refieren a buscar la financiación, elaborar un proyecto, convencer a la entidad financiera de que el proyecto es viable: algo que no se hace todos los días y requiere de nuevas ideas. Cuando logran el objetivo y tienen el dinero, se dirigen a ejecutar lo proyectado, es decir, a administrar el crédito. En este ejemplo que sale de la realidad, se nota la gestión como algo no cotidiano y el productor la califica como muy importante. Sin embargo, todo ese esfuerzo de buena gestión puede fracasar si no administra bien el dinero y obviamente si detiene el proceso de gestión y no observa las condiciones a su alrededor.

La realidad es que las condiciones de trabajo en el campo han cambiado. Los productores enfrentan nuevos problemas y pueden encontrar nuevas oportunidades en su entorno, los consumidores se tornan cada día más exigentes y están mejor informados, se dispone de una gran cantidad de tecnología y existe una mayor competencia de los mercados que obliga al productor a no descuidarse y buscar ser más competitivo, e igualmente se señala la interdependencia con la buena administración.

La gestión es una labor reservada casi en su totalidad al productor, pero que requiere de una muy buena asesoría y tener presente una serie de factores claves que hemos listado como sigue: gestión viene de gestar que es crear y lleva tiempo, de dar dirección, de ser creativo, de tener muy presente el ambiente externo o entorno, de ser muy emprendedor -condición necesaria para ser empresario-, de no dejarse ahogar por los detalles, de tener la autoridad para la toma de decisiones y, obviamente, de estar dispuesto a salir de la rutina. La gestión es un reto que difícilmente se puede adelantar solo.

### 3. CAMPOS DE ACCIÓN Y FUNCIONES DE LA GESTIÓN

#### 3.1. Campos de acción de la gestión

Al igual que se suelen reducir los objetivos del empresario a la maximización de beneficios o a *ganar plata*, también se ha tenido la tendencia a circunscribir la gestión al ámbito financiero. Es así que cuando se habla de gestión se hace automáticamente alusión a registros, contabilidad, tecnologías de presupuestos, de análisis costo-beneficio, evaluación de proyectos, etc., temáticas que se tornan tediosas inicialmente y aburridas para aquellos que no gustan de los números o de registrar sus facturas o egresos e ingresos.

Si nuevamente se vuelve a la definición y concepto de gestión se encuentran las series de actividades que realiza un productor; partiendo de allí se encuentra que éstas se pueden organizar en campos o áreas de acción. Por lo regular, en la parte agropecuaria se dividen en tres: producción, comercialización y finanzas; pero esta división sólo toca una parte mínima de la riqueza de campos en los que es necesaria la gestión.

Teniendo presentes nuestras condiciones actuales, a estos tres campos de acción se les ha adicionado uno más, que se refiere a los recursos humanos, o el talento humano, como hoy también se lo conoce. La *gestión del talento humano* es un campo al que legal y operativamente no se le ha destinado el espacio y tiempo necesarios, y que día a día se torna en uno de los puntos más críticos y dinámicos en una organización.

No se debe perder de vista que en una empresa de contenido social, y así lo es por naturaleza la empresa familiar, lo más importante es el bienestar de la familia, y en este sentido toda la gestión debe estar orientada al progreso de sus miembros, el cual se logra no sólo con la satisfacción de las necesidades básicas materiales, sino que asigna importancia clave a todas las oportunidades para desarrollarse como personas, en sus aspectos espirituales, afectivos y sociales.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que los resultados de la empresa agrícola se obtienen siempre por medio de la cooperación de las personas, empezando por los miembros de la propia familia -padres, hijos y otros familiares-, pasando por los empleados y llegando incluso hasta los clientes. Igualmente, si los arreglos interpersonales llevan consigo el carácter de reciprocidad, de gana-gana -que ganen ambas partes de la transacción-, se obtienen siempre mejores resultados. Esto implica, en general, motivar y dar participación en las decisiones y en los beneficios, y no sólo en las labores diarias rutinarias.

La *gestión de la producción* involucra a las otras áreas, pues incluye dar respuestas a las preguntas de qué producir, dónde, cuándo, con qué, con quién y cómo. Esta última, el cómo producir, implica la decisión sobre la tecnología por utilizar. Entonces, las decisiones tecnológicas son un componente de la gestión de la producción, y podrían formar una subdivisión de este campo, la *gestión de la tecnología*.

La *gestión financiera* se ocupa de la consecución y el manejo de los recursos financieros requeridos para la producción, y de asegurarse de que los compromisos financieros por créditos que se hayan conseguido se atiendan cumplidamente en sus amortizaciones y vencimientos

La *gestión de la comercialización* se ha convertido en una necesidad imperativa en la agricultura moderna. Implica estudiar y conocer con antelación a quién se va a vender, cuáles son las características y exigencias de los futuros compradores, si se va a vender directamente a los consumidores o a intermediarios, qué clase de intermediarios se emplearán, si la oferta se va a hacer en la puerta de la finca o si se va a llevar a Corabastos o a cadenas de supermercados a través de contratos asociativos de suministro. Igualmente, parte de esta gestión puede conducir a buscar y diseñar mecanismos para agregar valor al producto, por medio de procesamientos poscosecha y vinculación a otros eslabones de la cadena agroalimentaria, para entregar productos con diferentes grados de transformación que le permitan al productor generar un ingreso mayor que el que puede esperar del mercado de productos primarios.

Las actividades que realizan los agricultores pueden clasificarse en cuatro campos, de los cuales mencionamos los más frecuentes en la Tabla 2:

Tabla 2. Algunas actividades mencionadas por los agricultores, clasificadas por campo de acción.

PRODUCCIÓN	FINANZAS	MERCADEO	RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del terreno</li> <li>• Organización de actividades</li> <li>• Búsqueda del terreno</li> <li>• Siembra</li> <li>• Plan de producción</li> <li>• Compra de semilla</li> <li>• Poda y fertilización</li> <li>• Decisión sobre el tiempo de siembra</li> <li>• Decisión sobre qué sembrar</li> <li>• Cosechar</li> <li>• Supervisión de actividades</li> <li>• Arrendamiento de tierra</li> <li>• Riego</li> <li>• Alquiler de maquinaria</li> <li>• Desinfección de semillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de crédito</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Pago de cuentas</li> <li>• Mantenimiento de cuentas</li> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Pago de obligaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de insumos</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Consulta de precios</li> <li>• Contratos de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de actividades</li> <li>• Búsqueda y contratación de mano de obra</li> <li>• Supervisión de actividades</li> </ul>

De lo anterior se resaltan dos cosas principales: la primera, que la gestión y la administración involucran actividades variadas de más de un campo de acción, y la segunda, aún más importante, es que los productores tienden a recordar con más frecuencia las actividades relacionadas con la producción y mucho menos en los otros tres campos, lo que constituye un indicio de que su fortaleza radica más en el campo de la producción, y evidencia una relativa debilidad en los otros tres campos.

Adicionalmente a este desbalance, se resalta que con frecuencia el productor es menos exitoso y tiene más dificultades en los tres campos de acción menos trabajados. Es normal señalar los problemas de dinero, mercadeo y mano de obra en las explotaciones como grandes limitantes para el logro de los objetivos.

### 3.2. Funciones de la gestión

La gestión como proceso tiene una serie de funciones interrelacionadas que teóricamente se podrían organizar como una secuencia lógica. Tradicionalmente se han presentado tres funciones: *planeación, implementación -ejecución de los planes- y control.*

En la *planeación* se pueden distinguir al menos tres etapas: el diagnóstico de la situación actual, el establecimiento de objetivos y la elaboración del plan propiamente dicho. En esta fase se involucra mucha creatividad, y para mejorar su efectividad el ejercicio debe consignarse por escrito. El diagnóstico es una fase analítica que suministra la información básica requerida para la fijación de objetivos y la formulación de planes.

La *ejecución* de los planes consiste básicamente en la organización de los recursos y la puesta en

operación del plan previamente definido.

El *control* es la actividad que pretende regular el buen desempeño de las actividades y tomar las acciones correctivas que sean necesarias. Algunas veces se le suele adicionar el concepto de evaluación como actividad separada.

De la misma manera como se organizaron las actividades por campos de acción, también se organizaron por funciones, de las cuales se presenta un resumen general en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Actividades mencionadas por los agricultores, clasificadas por campo de acción.

PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de actividades</li> <li>• Búsqueda del terreno</li> <li>• Plan de producción</li> <li>• Decisión sobre tiempo de siembra</li> <li>• Decisión sobre qué sembrar</li> <li>• Distribución del terreno</li> <li>• Búsqueda de crédito</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Consulta de precios</li> <li>• Búsqueda de mano de obra</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Plan fitosanitario</li> <li>• Programación del cultivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del terreno</li> <li>• Siembra</li> <li>• Compra de semilla</li> <li>• Poda y fertilización</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Arrendamiento de tierra</li> <li>• Riego</li> <li>• Alquiler de maquinaria</li> <li>• Desinfección de semillas</li> <li>• Fumigación</li> <li>• Búsqueda de crédito</li> <li>• Pago de cuentas</li> <li>• Compra de insumos</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Búsqueda y contratación de mano de obra</li> <li>• Selección de asesoría</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Manejo fitosanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección del desarrollo del cultivo (observación)</li> <li>• Supervisión de actividades</li> <li>• Mantenimiento de cuentas</li> <li>• Análisis de información contable</li> </ul>

De lo anterior se destaca cómo el productor en sus actividades (delegadas o no) tiene un fuerte énfasis desequilibrado en la implementación, con grandes deficiencias en el control. Adicionalmente, cabe señalar que con frecuencia la planeación es de muy corto plazo y la realiza de manera intuitiva, sin ningún registro o información que le permita posteriormente hacer controles o evaluar los resultados.

Sin embargo, es importante resaltar que el productor tiende a planear rudimentariamente sus actividades, especialmente en lo que al proceso de selección entre varias alternativas se refiere. Muy pocas veces fija claramente sus objetivos, de forma que permitan ser evaluados y casi nunca se encuentran planes escritos para hacerles seguimiento.

## 4. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN

Tal como el productor, para cultivar la tierra, se ayuda de herramientas como el azadón y el arado, la gestión tiene también herramientas y ayudas que lo acompañan en el buen desempeño de sus tareas de gestión y administración al frente de su empresa.

En los talleres se ha encontrado gran diversidad de herramientas que utiliza el productor para ayudarse en el proceso de gestión y administración, partiendo de lo más simple, como las anotaciones en un cuaderno rayado, hasta procesos sofisticados del área financiera. Algunas de las herramientas mencionadas por los productores se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Herramientas de gestión mencionadas por los productores.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de suelos</li><li>• Análisis de aguas</li><li>• Plan fitosanitario</li><li>• Tabla de control de fertilizante</li><li>• Planilla de mano de obra</li><li>• Programación semanal de actividades</li><li>• Plan de labores culturales</li><li>• Plan de siembra</li><li>• La mente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación de mercados</li><li>• Información de precios</li><li>• Contrato de venta</li><li>• Estadísticas</li><li>• Presupuestos</li><li>• Facturas</li><li>• Estudios gremiales</li><li>• Evaluación de proyecto</li><li>• Balance</li></ul>

Algunos productores señalaron *la mente* como la herramienta central de gestión. Esto, por un lado, es fundamental, porque sustenta el concepto de que la gestión -pensar el futuro- y la administración son actividades humanas que dependen del intelecto, tanto en términos del conocimiento y el buen desarrollo de procesos lógicos mediante herramientas, como de procesos intuitivos que parten muchas veces de las experiencias pasadas.

De otra parte, se resalta que actualmente la simple intuición no es suficiente para construir la competitividad, y que se requiere en nuestro medio agropecuario de herramientas lógicas que puedan trabajar inicialmente con baja disponibilidad de información y que poco a poco en su ejercicio estimulen la generación de información cada vez más completa y confiable que permita a su vez introducir procesos mejores y más sofisticados.

La presente sección no pretende de ninguna manera ahondar en el complejo tema de las herramientas de gestión; simplemente señala de forma general algunas de las herramientas disponibles para los productores, clasificadas dentro de las funciones gerenciales.

### 4.1. Herramientas de planeación

La planeación como función tiene dos partes fundamentales: la definición de objetivos y el establecimiento de los planes por trabajar. Para ello se cuenta con un abundante y creciente acervo o inventario de herramientas. Unas herramientas pretenden ayudar al productor en el conocimiento -diagnóstico- de los recursos disponibles tanto a nivel interno como externo, y otras participan en

el proceso mismo de la planeación, tanto en la constitución del plan como en su evaluación para tomar la decisión y para continuar con la fase de implementación.

#### 4.1.1. El conocimiento de los recursos disponibles

El ejercicio de conocer los recursos pertenece a la fase de diagnóstico, y constituye el punto de partida de la gestión. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en el diagnóstico interno, es decir, el conocimiento de los recursos de la explotación o empresa (suelos, aguas, dinero, maquinaria, cultivos, etc.). El estudio de los recursos externos se fortalece con los estudios de mercado, pero se profundiza un poco más al hablar del entorno involucrando muchas variables.

Algunas de las herramientas que se tienen para conocer los recursos internos son:

- El *croquis* o el *plano* de la finca, que es la representación gráfica de los recursos físicos, básicamente en lo relativo a distribución de áreas, lotes y cultivos; también incluye linderos y vecinos.
- Los *inventarios*, en los que se presentan las existencias de equipos, maquinaria, instalaciones e infraestructura, animales, insumos y productos, entre otros.
- Los *análisis de laboratorio*, como análisis de suelos y de aguas, permiten evaluar con más detalle la calidad de los recursos físicos.
- Los *estados financieros*, como el balance y el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, que permiten evaluar y conocer los resultados financieros de forma estática -lo actual- y dinámica -la comparación de la situación actual con realizaciones pasadas o con situaciones futuras proyectadas-.

En cuanto a la parte del entorno, o externa, existen alternativas muy conocidas, como:

- La *Investigación de mercados*, en la cual se busca, por medio de diferentes vías, conocer las características del mercado en el cual se encuentra inserta la empresa, y la demanda actual y potencial de sus productos (tamaño del mercado, evolución, tendencias y proyecciones).
- El *análisis institucional*, que presenta un resumen de las instituciones que rodean la empresa y cómo sus políticas (por ejemplo, del gobierno) y actividades la afectan, positiva o negativamente.

Una herramienta práctica de diagnóstico que permite relacionar eficientemente la situación interna y externa, es la *Matriz DOFA*, utilizada tanto en la planeación estratégica como en la planeación situacional, que se presentará de una forma más detallada y ejemplificada al final del documento.

#### 4.1.2. Establecimiento de objetivos

Para el establecimiento de objetivos se cuenta con herramientas como la lluvia de ideas y el árbol de problemas, entre otras. En la lluvia de ideas se deja volar la imaginación y se señala libremente una serie de objetivos, como van viniendo a la mente; en esta primera fase lo importante es generar un número grande de objetivos, los cuales posteriormente se analizan y tamizan para escoger los que sean más relevantes o convenientes.

En el árbol de problemas se organizan los problemas a solucionar en un orden jerárquico que va de las raíces -causas- a los efectos o consecuencias -ramas-, pasando por lo que sería el tronco del árbol, el cual se denomina problema central. Este método se apoya en la convicción de que los problemas sólo pueden solucionarse atacando las causas (raíces) del mismo. Los objetivos se obtienen redefiniendo las situaciones problemáticas en términos positivos, es decir, la situación

que se daría con el problema ya resuelto. Este proceso da origen similarmente a un árbol de objetivos ordenados jerárquicamente, de tal manera que los más bajos en el árbol constituyen medios para lograr los objetivos de orden superior (cambiando las causas, se cambian también los efectos, es decir, se resuelve el problema). (GTZ, 1991).

Mediante la planeación estratégica -planeación del desarrollo de la empresa en el largo plazo- se establece la misión de la empresa que, dicho en forma simple, es el propósito fundamental y duradero de la organización, la razón de su existencia; y la visión, que es una visualización del futuro deseado, la forma como la organización estará cumpliendo esa misión, para luego establecer objetivos y estrategias (David, 1988).

#### 4.1.3. La elaboración de planes

En la elaboración de los planes se tiene como guía básica toda la metodología disponible alrededor de la formulación y evaluación de proyectos. Esta temática es muy estudiada en diferentes libros de administración básica y agropecuaria, pero aquí, dadas las limitaciones de tiempo, sólo se alcanza a esbozar, dejando para un curso más largo su tratamiento en detalle.

Dentro del proceso de gestión se tienen herramientas generales para la especificación de objetivos, metas y actividades. El objetivo es lo que se desea lograr; las metas, los logros intermedios para alcanzar el objetivo, y las actividades consisten en la especificación concreta de lo que se debe hacer.

Accesoriamente, se cuenta con herramientas que ayudan a la planeación, como:

- La *matriz lógica*, o *marco lógico*, es una herramienta para la formulación de proyectos, que permite presentar en una sola hoja un resumen completo de la estructura de un proyecto. Esta matriz consiste en un cuadro de cuatro columnas. En la primera columna se especifican los objetivos, ordenados jerárquicamente empezando por el objetivo de orden superior -objetivo general o finalidad-, luego el propósito por lograr -objetivo específico- y a continuación, en la misma columna, los objetivos inmediatos, es decir, los resultados o productos que deben obtenerse como prerequisite para alcanzar el propósito. En la base de esta primera columna del marco lógico se relacionan las actividades que es necesario realizar para lograr los objetivos, y los recursos que se requieren para ello.

La segunda columna del marco lógico especifica en su orden los indicadores (cuantificables y objetivamente verificables) para la evaluación del logro de cada objetivo y para el seguimiento y control de las actividades. Esta segunda columna constituye en esencia la cuantificación del proyecto, los compromisos que asume el gerente del proyecto consigo mismo o con la empresa.

La columna siguiente detalla en su orden los medios de verificación -cómo se recogerá la información sobre los indicadores especificados en la segunda columna-. Finalmente, en la cuarta columna se especifican los supuestos básicos, es decir, las condiciones del medio externo, fuera del control del empresario, que deben darse para que se tenga éxito en el logro de los objetivos.

- El *cronograma*, que consiste en un cuadro en el que se especifica en forma gráfica la marcha de actividades y los tiempos de inicio y terminación de cada actividad.

Adicionalmente, se tienen los planes por producto y por centro de costo (maíz, arroz, papa, manzana, leche, etc.), así como los planes específicos por recurso (plan financiero, plan de maquinaria, plan de mano de obra, etc.).

Como gran apoyo en la fase de planeación, se cuenta con la gran herramienta de la presupuestación, pasando por los presupuestos parciales, por actividad y totales. Un presupuesto es simplemente la lista ordenada de ingresos y gastos esperados o previstos, que de acuerdo con las necesidades tendrá mayor o menor complejidad.

A partir de los presupuestos se pueden utilizar otras herramientas para determinar la combinación óptima de actividades productivas, como por ejemplo los presupuestos comparativos, la programación planeada manual -usando sólo lápiz, papel y calculadora de bolsillo- y los diferentes modelos de programación matemática haciendo uso de computadores -programación lineal y no lineal, programación multicriterio, entre otros-.

Complementariamente, se utilizan herramientas de predicción, pasando desde los procesos intuitivos más simples -por ejemplo, las cabañuelas- hasta llegar a procesos lógicos sumamente complejos en los cuales se utilizan computadores de gran capacidad para estructurar modelos matemáticos de simulación.

Una parte fundamental corresponde a la evaluación económica y financiera de los planes y proyectos, para lo cual se cuenta con muchas metodologías, que van desde el análisis de los flujos de efectivo, para determinar la viabilidad financiera de la empresa, plan o proyecto, pasando por las evaluaciones económicas del tipo costo/beneficio de corto plazo -útiles para evaluar, por ejemplo, cultivos transitorios y otras inversiones de recuperación a menos de un año-, la evaluación de largo plazo con la TIR -Tasa Interna de Retorno-, es decir, tasa de retribución al capital que puede generar el proyecto o, en otras palabras, la tasa máxima de interés que el proyecto podría soportar- y VPN -Valor Presente Neto de los flujos de efectivo descontados a la tasa de interés, que representa el costo de oportunidad del capital-, herramientas útiles para evaluar planes o proyectos que abarcan varios períodos de tiempo -como la inversión en cultivos permanentes, en ganado, en maquinaria o infraestructura-.

## 4.2. Herramientas para la implementación

La implementación consiste en las labores de ejecutar lo planeado. Para ello se ordenan los recursos humanos y materiales y se dispone de ellos, para que se lleven a cabo los planes.

Es así como se desarrollan formatos y normas para la adquisición de recursos, contratación y selección de personal, planillas para la organización del trabajo, supervisión y dirección del mismo.

## 4.3. Herramientas para el control

El comienzo del control lo constituye la atención permanente del productor y la observación diaria del estado del cultivo o de los animales. De forma ampliada, el control exige la evaluación y la retroalimentación. Esta labor descansa sobre los planes y presupuestos planteados, para lo cual se cuenta con planillas de seguimiento, y por ende juegan un papel fundamental los registros. Éstos van desde los registros físicos de labores realizadas y de aplicaciones de insumos hasta los registros contables de ingresos y gastos. En esta labor los registros son útiles solamente si se analizan y se contribuye con ello a la planeación y redirección de las actividades.

## 5. EJERCICIO DE APLICACIÓN:

### Conozco mi Vereda - Taller DOFA

En el desarrollo de los talleres, con el fin de aplicar algunas de las herramientas de gestión presentadas a manera de lista, se trabajó sobre la herramienta de diagnóstico estratégico llamada *Matriz DOFA*. Esta herramienta, ampliamente conocida y difundida en el campo administrativo, involucra dos conceptos fundamentales: la identificación y el análisis de los factores internos de la empresa -lo que está dentro de las cercas de la finca- y de los del medio externo a la misma -lo que está de la puerta para afuera-, y por otro lado, la consideración de los elementos positivos y negativos simultáneamente. En forma sencilla, la matriz DOFA es un arreglo en el cual se identifican y clasifican estos elementos o factores en *fortalezas* (elementos positivos internos), *debilidades* (elementos negativos internos), *oportunidades* (elementos positivos externos) y las *amenazas* (elementos negativos externos).

Figura 4. Matriz DOFA.

FACTORES INTERNOS:	FACTORES EXTERNOS:
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Con esta guía clara, los participantes a los talleres determinaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades más importantes de sus comunidades. No se hizo el ejercicio para cada finca, por las limitaciones de tiempo, y se consideró más práctico para que los asistentes se familiarizaran con la metodología realizar un trabajo de grupo, tomando como unidad de análisis su vereda. En este documento presentamos los resultados de tres talleres (Ciudad Bolívar, Sumapaz y Usme). No se presentan resultados de Santafé y Chapinero, pues por dificultades de transporte de los participantes no alcanzó el tiempo para hacer un ejercicio completo, además de que en esta localidad fue muy exigua la asistencia).

#### Matriz DOFA. Resultado de los Talleres.

##### CIUDAD BOLÍVAR: VEREDAS QUIBA Y MOCHUELO

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas carreteras veredales</li> <li>• Fuentes de agua en las fincas</li> <li>• Tranquilidad</li> <li>• Buena fertilidad en la tierra</li> <li>• Cercanía al mercado de Bogotá</li> <li>• Buen clima</li> <li>• Facilidad de mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelo agotado</li> <li>• Deforestación</li> <li>• Falta de centros de capacitación</li> <li>• Falta de fomento agropecuario</li> <li>• Falta de centros culturales y de recreación</li> <li>• Falta de transporte veredal</li> <li>• Servicios públicos deficientes</li> <li>• Falta de servicio médico</li> <li>• Falta de recursos económicos</li> <li>• Falta de párroco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para conseguir cualquier clase de insumos</li> <li>• Facilidad de comercialización</li> <li>• Acceso a asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política mal enfocada</li> <li>• Invasión urbana</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Comerciantes</li> <li>• Contaminación ambiental (basurero)</li> </ul>

CIUDAD BOLÍVAR: VEREDAS SANTA BÁRBARA Y PASQUILLITA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suelos ricos</li> <li>•Organización</li> <li>•Buenas costumbres</li> <li>•Población estable</li> <li>•Cercanía al colegio agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transporte (no hay)</li> <li>•Mercadeo pobre</li> <li>•Fuentes de agua escasas</li> <li>•Deforestación</li> <li>•Baja cobertura en salud</li> <li>•Plagas y enfermedades en cultivos</li> <li>•Escaso servicio de bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asesoría (varias entidades)</li> <li>•Mercados(Bogotá)</li> <li>•Proyecto de pavimentación de carretera</li> <li>•Base militar cercana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajos precios para los productos</li> <li>•Importaciones</li> <li>•Falta de apoyo al desarrollo del campo/veredas</li> <li>•Problemas de comercialización</li> <li>•Inseguridad</li> <li>•Expansión urbana</li> <li>•Contaminación (basureros)</li> <li>•Altos impuestos</li> <li>•Expansión del acueducto urbano</li> </ul>

CIUDAD BOLÍVAR: VEREDA PASQUILLA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recurso humano</li> <li>•Colaboradores</li> <li>•Trabajadores</li> <li>•Humanitarios</li> <li>•Religiosos</li> <li>•Responsables</li> <li>•Tierras fértiles</li> <li>•Aguas limpias y abundantes</li> <li>•Bosques naturales</li> <li>•Paz</li> <li>•Explotación de recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Egoísmo</li> <li>•Desunión</li> <li>•Falta de comunicación</li> <li>•Terrenos quebrados</li> <li>•Clima variable</li> <li>•Desánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Superación académica</li> <li>•Salud</li> <li>•Transporte</li> <li>•Luz</li> <li>•Alcantarillado</li> <li>•Asistencia Técnica</li> <li>•Mercado de Bogotá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vías de comunicación</li> <li>•Plagas</li> <li>•Urbanizaciones</li> <li>•Contaminación</li> <li>•Abigeato</li> <li>•Desempleo</li> <li>•Mercadeo</li> <li>•Bajos precios</li> <li>•Considerada como zona roja</li> <li>•Inseguridad</li> <li>•Falta de presencia de la administración pública</li> </ul>

**USME: VEREDA LA REQUILINA**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierra fértil</li> <li>• Buenas carreteras</li> <li>• Buenas líneas telefónicas</li> <li>• Hay vivero</li> <li>• Hay minas de arena y recebo</li> <li>• Cancha deportiva múltiple</li> <li>• Buen transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de agua en verano</li> <li>• Erosión (en partes)</li> <li>• No hay escuela</li> <li>• No hay vigilancia</li> <li>• Plagas en la papa</li> <li>• Terreno quebrado (en partes)</li> <li>• Bajos precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía al mercado de Corabastos</li> <li>• Colinda con el casco urbano de Usme</li> <li>• Colinda con el Hospital de Usme y con el Colegio Distrital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abigeato</li> <li>• Atracos por estar cerca de los barrios</li> <li>• Basuras</li> <li>• Urbanizaciones piratas</li> <li>• Olores del botadero Doña Juana</li> </ul>

**USME: VEREDA ARRAYANES**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguas abundantes</li> <li>• Buena vegetación</li> <li>• Buena dotación de vías</li> <li>• Organización</li> <li>• Buenas costumbres</li> <li>• Luz y teléfono</li> <li>• Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de centros de salud</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Escasez de agua potable</li> <li>• Plagas y enfermedades en los cultivos</li> <li>• Escaso servicio de transporte</li> <li>• Vías en mal estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación con Bogotá</li> <li>• Convenio DAMA-CORPOICA y ULATA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de comercialización</li> <li>• Falta de créditos agrarios</li> <li>• Amenazas de impuestos</li> <li>• Expansión de acueducto de Bogotá</li> </ul>

**USME: VEREDA EL DESTINO**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen acueducto</li> <li>• Centro de salud</li> <li>• Excelente centro educativo</li> <li>• Gente muy unida</li> <li>• Cultura excelente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón comunal en obra negra</li> <li>• Vías en mal estado</li> <li>• Falta de fondos para el colegio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EAAB quiere inundar parte de la vereda y del colegio</li> <li>• Contaminación ambiental por parte de visitantes</li> </ul>

## SUMAPAZ: CORREGIMIENTO DE BETANIA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelos fértiles</li> <li>• Bosques maderables</li> <li>• Agua de buena calidad</li> <li>• Fauna silvestre</li> <li>• Belleza paisajística</li> <li>• Vecindario honesto y trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización débil</li> <li>• Manejo deficiente de basuras</li> <li>• Servicio de salud irregular</li> <li>• Vías en regular estado</li> <li>• Poca oferta de productos básicos en las tiendas</li> <li>• Ciclo de secundaria incompleto</li> <li>• Régimen climático irregular</li> <li>• Dependencia de monocultivo</li> <li>• Fuentes de agua escasas</li> <li>• Dependencia económica</li> <li>• Mano de obra escasa</li> <li>• Población dispersa</li> <li>• Desprotección de fuentes de agua y cauces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de conexión a otros municipios</li> <li>• Asistencia técnica agropecuaria (ULATA)</li> <li>• Cercanía al Parque Nacional de Sumapaz</li> <li>• Cercanía a la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopolio de Corabastos</li> <li>• Plagas y enfermedades</li> <li>• Orden público</li> </ul>

## SUMAPAZ: CORREGIMIENTO DE NAZARETH

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas aguas</li> <li>• Tierras de buena calidad</li> <li>• Bosque nativo en un 30%</li> <li>• Clima saludable</li> <li>• Excelente calidad humana de los trabajadores</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Mujeres de gran visión futurista</li> <li>• Familias unidas</li> <li>• Comunidad interesada</li> <li>• Amor a la región</li> <li>• Posibilidad de comercio</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Vivir en el páramo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terreno inestable y quebrado</li> <li>• No hay planeación de las actividades</li> <li>• Mal manejo de basuras y desechos</li> <li>• Mal manejo del agua</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Fallas en sistema de producción</li> <li>• Mal uso de los recursos naturales</li> <li>• Distancias muy grandes entre vecinos y veredas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés del gobierno por la zona</li> <li>• Buena ubicación</li> <li>• Cubrimiento de servicios públicos</li> <li>• Ser parte del Distrito (mayor presupuesto, servicios públicos, vías)</li> <li>• Posibilidades de comercialización</li> <li>• Educación básica</li> <li>• Asistencia técnica agropecuaria (ULATA)</li> <li>• Capacitación técnica (CORPOICA, etc.)</li> <li>• Presencia Institucional</li> <li>• Oportunidad de trabajo en obras públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de salud deficiente</li> <li>• Orden público alterado</li> <li>• Problemas de comercialización por precios</li> <li>• Transporte (costos altos, baja disponibilidad)</li> <li>• Costos de insumos</li> <li>• Plagas (polilla, antracnosis, gusano blanco, plojo, mariposa del hígado)</li> <li>• Plan de ordenamiento territorial</li> <li>• Falta de preparación de la gente para conservar el páramo</li> </ul>

## APROVECHAMIENTO DE LA MATRIZ DOFA

Una vez realizado el diagnóstico DOFA, el paso siguiente consiste en diseñar alternativas utilizando los resultados obtenidos. Se pueden diseñar cuatro tipos de estrategias para generar planes de acción:

*Estrategias tipo DO* (Debilidades contra Oportunidades): Qué debilidades tenemos que superar para poder aprovechar las oportunidades.

*Estrategias tipo FO* (Fortalezas contra Oportunidades): Cómo valerse de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

*Estrategias tipo FA* (Fortalezas contra Amenazas): Cómo valerse de las fortalezas para hacer frente a las amenazas.

*Estrategias tipo DA* (Debilidades contra Amenazas): Qué debilidades hay que superar para poder hacer frente a las amenazas.

Por limitaciones de tiempo y restricciones de horario, no se pudo avanzar en este análisis.

## 6. CONCLUSIONES

De los eventos realizados se resumen las conclusiones, que se pueden dividir en dos tipos, las generales y las que tienen que ver con la temática trabajada.

### 6.1. Generales

- La necesidad de incluir en los convenios de capacitación tecnológica las áreas de gestión y los campos de acción que adelantan los productores.
- El apoyo al desarrollo tecnológico de la producción agropecuaria se puede hacer más eficientemente si los componentes técnicos se complementan con capacitación en gestión a los productores, que les permita tener criterios para tomar decisiones sobre la tecnología — gestión de la tecnología—. Esto no es un gasto, sino una inversión.
- Si se proporcionan los estímulos adecuados y se crean las situaciones de aprendizaje apropiadas, los productores están prontos a cambiar y a aprender cosas nuevas.
- Actividades como las desarrolladas en estos talleres le dan al productor la motivación y el apoyo para seguir adelante.

### 6.2. Específicas de la temática de los talleres

- Se puede trabajar en equipo con los productores, y es posible lograr una buena interacción técnico-productor.
- Es importante hacer gestión y no sólo preocuparse por la producción.
- Es necesario conocer más de gestión, de finanzas y de mercadeo.
- Una resolución de los productores: "De ahora en adelante vamos a hacer gestión y a planear nuestra empresa".
- Es necesario promover la gestión y la administración en el campo agropecuario.
- La Matriz DOFA es una buena herramienta para diagnóstico y planeación.
- "Si aplicamos estas herramientas de gestión, podremos reducir costos".
- "Debemos darle un manejo adecuado a la información que se genera en la empresa, llevar registros por actividades y buscar la asesoría especializada en este aspecto".
- "La gestión la debemos hacer los productores, no la podemos delegar".

### 6.3. Evaluación por parte de los productores

Los eventos de capacitación sólo pudieron ser evaluados por los productores en dos localidades, Ciudad Bolívar y Usme. En Sumapaz, por las dificultades de transporte debido a la dispersión de los productores, la iniciación del taller se retrasó considerablemente, y al final el tiempo no alcanzó para cubrir todo el programa; por las restricciones de horario, que no permiten movilización en la zona después de las 6 p.m., fue necesario terminar anticipadamente el taller para poder transportar a los productores a sus veredas y así mismo para los capacitadores y organizadores regresar a Bogotá, por lo cual tampoco se pudo hacer la evaluación. De la misma manera, en las localidades de Santafé y Chapinero, hubo limitaciones de tiempo y escasa asistencia por interferencia de otros eventos programados en la vereda Verjón Alto para el mismo día de la segunda parte del taller.

## Resultados de la Evaluación del Curso-Taller

En Ciudad Bolívar y en Usme se les pidió a los productores responder a siete preguntas, calificándolas con las letras E (excelente), B (bueno), S (satisfactorio) e I (insuficiente). Algunos productores tuvieron dificultad en entender las Instrucciones para hacer esta calificación y no se atuvieron estrictamente a las letras sugeridas. Los resultados son los siguientes, para cada pregunta.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CIUDAD BOLÍVAR (18 productores)	USME (17 productores)
1. Utilidad	E: 6 respuestas B: 8 S: 2 No responde: 2	E: 15 respuestas B: 2
2. Claridad	E: 6 B: 5 S: 5 No responde: 2	E: 10 B: 7
3. Facilidad de aplicar	E: 4 B: 8 S: 3 "No": 1 No responde: 2	E: 13 B: 3 S: 1
4. Representa conocimientos nuevos	E: 8 B: 4 S: 1 "Sí": 2 No responde: 3	Esta pregunta no se hizo en Usme
5. Valió la pena asistir a este curso-taller	E: 3 B: 5 S: 4 "Sí": 4 No responde: 2	E: 14 B: 3
6. Quisiera más capacitación sobre este tema	E: 3 B: 5 S: 3 "Sí": 4 No responde: 3	E: 11 B: 2 "Sí" 4
7. Respondió a sus expectativas	E: 3 B: 2 S: 1 "Sí": 3 No responde: 9	Esta pregunta no se hizo en Usme

Adicionalmente, en Ciudad Bolívar se les solicitó a los productores que comentaran libremente sobre:

**A) Algo que no le gustó del Curso Taller.** Se obtuvieron las siguientes respuestas, de cinco productores:

- Faltó mas asistencia de la comunidad.
- Todo le gustó.
- Almuerzo tarde y se contraría la captación del tema.
- No.
- Todo me gustó.

**B) Algo que se debería mejorar en próximas capacitaciones.** Se obtuvieron las siguientes respuestas, de siete productores:

- Más ejemplos de la zona.
- Se debió dar mas participación de la comunidad.
- Nada.
- Mejorar nada en especial.
- Me gustaría hablar sobre el mercadeo.
- Nada.
- No.

En Usme, se solicitó a los participantes que comentaran sobre "lo bueno, lo malo y lo feo" del curso-taller. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Lo Bueno:**

- Que aprendí mucho para ir a enseñar a otras personas.
- Que uno aprende otras cosas para nuestras familias, y para la mujer es muy útil.
- Que se explicó demasiado bien el programa de inducción a la gestión socioempresarial para pequeños productores.
- Me pareció muy bueno todo. Adquirimos conocimientos, Intercambiamos conocimientos, ideas.
- Adquirir conocimientos en una forma compartida y discusión e identificación de nuestros sectores.
- Todo (5 respuestas).
- Adquirir más conocimiento.
- La evaluación toda fue buena porque todas fueron favorables y bien explicadas.
- Adquirir conocimientos y relacionarse con vecinos de varias veredas.
- Adquirir conocimiento.
- Adquirir más conocimiento. Me habría gustado que se nos hubiera prolongado.

**Lo Malo:**

- Nada (7 respuestas).
- El temor en la toma de decisiones de los participantes. Decisiones o experimentar nuevos retos y enfrentar las cosas con realidad.

**Lo Feo**

- El frío.
- Mucho frío.
- Nada (3 respuestas).
- No hay.

---

## REFERENCIAS

BUTTERFIELD, K. *Analysis of the Rural Problem*. In "Report of the First Annual Meeting", American Farm Management Association. 1910.

DAVID, F. *La gerencia estratégica*. LEGIS. Bogotá. 1988.

DILLON, J. L. *Gestión en el ámbito agrícola: particularidades teóricas y estado de situación del debate a nivel mundial*. En "Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola". INDAP. Ministerio de Agricultura. Santiago de Chile. 1997.

DILLON, J.L. *The Definition of Farm Management*. *Journal of Agricultural Economics* 33: 175-89. 1980.

GTZ. *Métodos e instrumentos para la planificación y ejecución de proyectos*. Eschborn, Alemania. 1991.

KAY, R.D. and EDWARDS, W.M. *Farm Management*. Mc.Graw-Hill. New York. 1994.

ROMERO, Jaime; LOPERA, Jorge, y JIMÉNEZ, Francisco. *El negocio agropecuario: Introducción a la Gestión Empresarial. Memoria de la capacitación*. FUNDESAGRO para el Convenio FENALCE-SENASAC-Fondo Nacional Cerealista. Bogotá, 1998.