

Evaluación del sistema de gestión de tres formas asociativas rurales en el municipio de Tabio (Cundinamarca)

Three associative rural forms in Tabio municipality's (Cundinamarca) management system evaluation

Hugo Leonardo PABÓN PÉREZ*
Félix Eduardo ROMERO RUIZ**

Resumen

El grupo de investigación de Economía Solidaria Lasallista, adscrito al Centro de Investigación Innovación y Desarrollo Agroalimentario (Ciinda), finalizó el pasado mes de marzo una investigación sobre el sistema de gestión de las asociaciones formales e informales rurales del municipio de Tabio, Cundinamarca. El problema central de la investigación radicó en caracterizar las formas asociativas de pequeños productores en los ámbitos de la producción, la transformación y los servicios en los subsectores del sistema agroalimentario en Tabio.

Para este artículo mostraremos el caso particular de las asociaciones informales Jóvenes Líderes Empresarios, Colactabio y Acueducto El Hornillo. En la realización de la investigación se empleó el modelo investigación acción participativa (IAP) con talleres participativos para establecer la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), visitas veredales y modelo de encuesta sobre variables de gestión. También se tuvo en cuenta la base de datos de la Cámara de Comercio y la información suministrada por la Alcaldía Municipal y la Umata.

El grupo investigador hizo, al finalizar el proceso, algunos hallazgos entre los que se destacan: en lo administrativo, las tres asociaciones carecen de estructuras funcionales, no poseen modelos de gestión para la toma de decisiones, ni manuales de funciones o procedimientos o estatutos y reglamentos adecuados. En lo contable no existen libros auxiliares, ni mayor o balances; no hay análisis financieros adecuados y, por tanto, carecen de indicadores de gestión; no hay estructuración de costos ni presupuestos de inversión. En lo tributario carecen de identificación tributaria (NIT); no son responsables del impuesto de renta o patrimonio; no declaran IVA ni retención en la fuente, y tampoco pagan al municipio Industria y Comercio. En lo financiero no hay acceso a créditos de fomento agroalimentario por incapacidad de cumplir los requisitos de acceso; en lo tecnológico el uso de la tecnología es artesanal, no industrializado, por la falta de recursos para adquirirlo o el apoyo municipal para lograrlo. En cuanto al medio ambiente, se cuida el entorno y las prácticas incipientes no alteran el ecosistema.

* Integrante del grupo de Economía Solidaria Lasallista, grupo de investigación registrado en Colciencias. Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás y docente de planta de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: hpabon@unisalle.edu.co

** Integrante del grupo de Economía Solidaria Lasallista, grupo de investigación registrado en Colciencias. Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle. Docente de planta de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: fedromero@unisalle.edu.co

Cómo citar este artículo: Pabón Pérez, H. L. y Romero Ruiz, F. E. (2010), "Evaluación del sistema de gestión de tres formas asociativas rurales en el municipio de Tabio (Cundinamarca)", en *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, vol. 18, núm. 97, pp. 90-104.

Otros hallazgos significativos son: las asociaciones no cuentan con estrategias para la consecución y fidelización de nuevos clientes; en éstas no se refleja la solidaridad en su sentido amplio, ya que sus actividades están encaminadas, por la mayoría de sus integrantes, a logros comerciales, dejando de lado el cooperativismo y la ayuda mutua para obtener mejores resultados.

Palabras clave: emprendimientos rurales, evaluación, formas asociativas, gestión.

Abstract

Lasallian Solidarity Economy research Group, attached to the Research Centre of Agro-alimentary Innovation and Development (Ciinda), ended at March 2010 a research about the management system of formal and informal rural associations in Tabio municipality, Cundinamarca. The central research problem consists in the characterization of the associative forms of small producers in the areas of production, processing and services within the agro-alimentary system sub-sectors in Tabio (Cundinamarca).

For this article we will show the particular case of young business leaders' informal associations, Colactabio and El Hornillo's Aqueduct. The research the model used was Participatory Action Research (PAR), with participatory workshops to establish the Strengths, Weaknesses, Opportunities and threats (SWOT) analysis, as well as visits on the counties and a survey model on management variables. It also took into account the database of the Chamber of Commerce and the information provided by the Mayor's office and the Umata. At the end of the research the research group made some findings; between those they highlight in the administrative aspects, all three associations lack functional structures, as well as management models for making decisions and operating and procedures manuals. Finally they lack adequate statutes and regulations.

In Accounting terms there are not mayor or auxiliary account books or account balances, neither they have adequate financial analysis, so they lack performance indicators and lack cost structure and investment budgets. Concerning taxes they lack tributary identification (NIT). They are not responsible for income or capital taxes and do not declare VAT nor withholding. Likewise, they don't pay the municipality's industry and trade taxes.

Financially they lack access to agro alimentary development credits because they have no capacity to fulfill access requirements for them. Concerning technology they do not use technology in an industrial scale because they lack enough resources to acquire it, and there is no support public support from the municipality in order to do so. Concerning environmental issues they are careful of the environment and the use of emerging practices does not alter the ecosystem.

Other significant findings include the associations' lack of strategies for achieving and winning new customers. Within these solidarity did not reflect in its broadest sense, as their activities are aimed for the majority of its members to trade achievements, leaving aside cooperativism and mutual assistance to obtain better results.

Keywords: assessment, association forms, management, rural enterprises.

Descriptores: R110 - Regional Economic Activity: Growth, Development, and Changes; M000 - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting: General; P520 - Comparative Studies of Particular Economies.

Recibido: 9 de octubre del 2010 **Aceptado:** 10 de noviembre del 2010

Introducción

El presente artículo es una reflexión sobre el trabajo práctico realizado por los autores del escrito en compañía de los estudiantes pasantes en investigación Carmen Aleyda Marroquín, Isel Díaz Díaz, July Andrea Jiménez y Leonard Javier Rodríguez, en tres organizaciones solidarias rurales del municipio de Tabio, Cundinamarca.



Figura 1. Escudo de Tabio
Fuente: Alcaldía de Tabio Plan de Desarrollo del Municipio de Tabio 2008-2012

La distribución territorial administrativa del municipio cuenta con siete veredas divididas en sectores, y éstos a su vez en juntas de acción comunal, todas ellas visitadas por los investigadores y estudiantes. En el municipio se tienen definidos cuatro centros poblados: Chicú, Carrón, Parcelación de Termales y el Pensil, el cual está formado por una parte del sector de Salitre bajo y una parte de la vereda Santa Bárbara.

Las dos terceras partes del municipio de Tabio se encuentran concentradas en dos veredas: Río Frío Oriental en un 44,5%

y Río Frío Occidental en un 25,1%, en donde se realizó la investigación práctica. El tercio restante lo componen las demás veredas. La economía del municipio de Tabio depende del mercado externo, con una vocación agrícola especializada en la floricultura y la importación de artículos de consumo cotidiano. En la vereda de Río Frío Occidental encontramos la primera asociación que caracterizamos a continuación.

Dentro del extenso marco de referencia hemos seleccionado tres variables fundamentales que orientan este escrito: la *gestión administrativa*, definida como “el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basados en los métodos y principios de la administración” (Pineda, 1999, p. 243).

Asociación rural. Al respecto observamos que las asociaciones son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de hacer explotaciones agrícolas o pecuarias, para brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades de vida (Gómez, 2008).

En el siglo XXI el desarrollo rural es definido en un sentido amplio, territorial y multisectorial, pues abarca diversas actividades complementarias, entre otras: el aumento de la competitividad agroalimentaria, el desarrollo social rural, el manejo sostenible de los recursos naturales, la modernización institucional, y la integración económica subregional

y regional (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007, p. 1).

Consideramos que el desarrollo rural en los últimos años ha presentado gran importancia, debido a la relevancia que hoy presenta el medio ambiente; si realizamos un paralelo con épocas anteriores vemos que antes el desarrollo era centralizado, hoy es descentralizado; antes la ecología no era un tema relevante y hoy es un tema fundamental, al igual que la preservación de los recursos naturales, el cuidado de los impactos a largo plazo de las acciones de la población, así como otros aspectos que buscan alcanzar la sostenibilidad empleando el desarrollo rural sostenible, con el fin de preservar por más tiempo los recursos naturales y hacer que éstos sean aprovechados de la mejor manera por los sectores más necesitados; es por esta razón que el desarrollo rural consiste en generar condiciones para que la población pueda participar en la toma de decisiones a través de las organizaciones comunitarias, incrementando las posibilidades de alcanzar la autogestión de los proyectos para que las acciones a realizar estén en sintonía con las necesidades de la comunidad. Para esto se requiere la capacitación de los campesinos, el compromiso de todos los componentes de la sociedad, el desarrollo de la productividad para aumentar el ingreso de las familias, mejorar el nivel de empleo y las condiciones de vida de los campesinos, con el fin de llegar a ser más competitivos, ya que esto es un elemento estratégico en las políticas de desarrollo rural teniendo como principio la sostenibilidad ambiental sobre la cual se estructura

todo el proceso de desarrollo local (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007, p. 1).

Desarrollo rural sostenible. Se encuentra como base de la economía rural y se entiende como la integración racional de los medios de producción a partir de los recursos y necesidades existentes en la población local, de tal forma que se preserve el ambiente. Esto con el fin de lograr una autosuficiencia alimenticia sostenida amigable con el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. Con ayuda de un modelo teórico basado en la tradición de las teorías de desarrollo (Lewis, 1954; Harris y Todaro, 1970), se caracteriza el mercado laboral rural como un mercado segmentado: un segmento moderno, pequeño, con una productividad del trabajo elevada, en el que se cumple la regulación; un segmento tradicional, abundante, en el que el mercado se ajusta vía precios y se viola la regulación; y un segmento que migra a las cabeceras por razones económicas.

Según Rivera (1996), “el modelo de desarrollo rural sostenible para la pequeña agricultura se basa en el supuesto de que los campesinos tienen serias limitaciones para llevar adelante un proceso productivo moderno y conseguir éxito de las actuales condiciones de mercados competitivos y de internacionalización de la economía” (citado por Baena, 1999).

Diseño metodológico

La metodología de la investigación acción participativa (IAP) fue adoptada por el Grupo de Economía Solidaria Lasallista (Bernal, 2006, pp. 58-62) para la realización del presente trabajo.

Tabla 1. IAP

IAP	Desarrollo del trabajo
Primera etapa: se elige el problema que se quiere cambiar, diagnosticar o solucionar	La gestión empresarial en las asociaciones de economía solidaria del municipio de Tabio
Segunda etapa: se revisa la bibliografía pertinente	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron visitas exploratorias al municipio de Tabio y se estudiaron el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) • Se consultó bibliografía sobre economía solidaria, sobre investigación acción participativa y sobre gestión empresarial
Tercera etapa: se plantea la pregunta que se quiere responder	¿Cómo evaluar la gestión empresarial en las asociaciones de economía solidaria de carácter formal e informal en el municipio de Tabio, a través de una investigación participativa?
Cuarta etapa: se plantea la hipótesis o respuesta tentativa a la pregunta	En el caso de este trabajo la hipótesis es implícita, pues no existen supuestos previos que reafirmar ni posturas que debatir
Quinta etapa: se determina la metodología que se usará para recoger los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar el municipio de Tabio • Conocer y seleccionar las organizaciones formales e informales objeto de estudio • Diagnosticar las asociaciones en función de las características propias de empresas de economía solidaria • Elaboración de la encuesta de caracterización • Aplicar la encuesta de caracterización • Análisis de datos y elaboración de informe diagnóstico • Compilación de la información analizada
Sexta etapa: se recogen los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevó a cabo un primer encuentro en el que se presentó el proyecto y se convocaron a las asociaciones del municipio • El grupo investigador se dividió en tres subgrupos, los cuales asumieron el estudio de capital y caracterización social; tecnología y gestión, y fortalecimiento empresarial solidario
Séptima etapa: se analizan los datos y se sacan conclusiones	A la hora del análisis se tomaron en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Las expectativas de los investigadores • Las expectativas de los participantes • Los resultados de las pruebas
Octava etapa: se comparten las conclusiones con el grupo de investigación	Este paso se llevará a cabo mediante la publicación del presente trabajo, la presentación ante la Alcaldía del Municipio y ante el Ciinda y la VRIT

Fuente: grupo de investigación y López (2002)

Resultados

En la vereda de Río Frío encontramos la primera asociación que caracterizamos a continuación.

Caracterización Jóvenes Líderes Empresarios-Tabio

<p>Río Frío Oriental, Colegio Ernesto Beni Jóvenes Líderes Empresarios con el apoyo de la Alcaldía, el CAF y el Colegio Ernesto Bein desarrollan actividades de producción y comercialización de bienes de consumo.</p>		<p>Chocolates Postres Embutidos Merengue Artesanías Empanadas</p>
--	--	---

Figura 2. Jóvenes Líderes Empresarios
Fuente: grupo de investigación

Jóvenes Líderes Empresarios es una asociación solidaria caracterizada como fundación, en la que Dagoberto Cortés funge como administrador general desde hace cuatro años, y las personas que la integran están comprometidas y quieren salir adelante. Está aliada con Centro de Asesoría Familiar y Comunitario (CAF).¹ En Tabio la organización adelanta labores

desde hace quince años, orientada siempre hacia una nueva alternativa para que los jóvenes de las veredas mejoren su calidad de vida y adquieran proyección profesional y social. El grupo investigador realizó el dofa de manera conjunta con los representantes de las asociaciones y los resultados significativos se muestran a continuación.



Figura 3. Insumo-producto
Fuente: grupo de investigación

¹ Es un ente autónomo independiente nacido hace 23 años en Bogotá, ubicado en la localidad de Kennedy, que maneja programas de comedores comunitarios, abuelos felices y grupo de jóvenes en Bogotá.

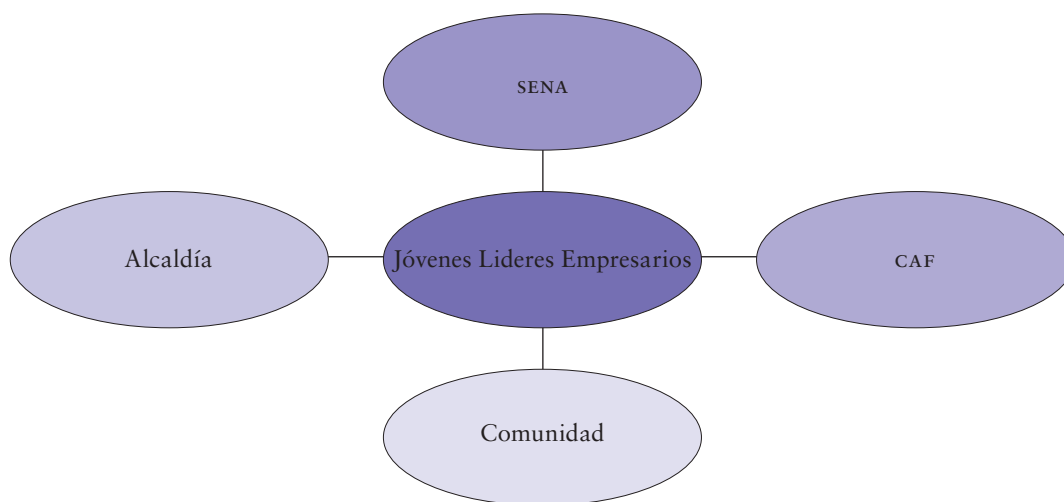


Figura 4. Relaciones no monetarias Jóvenes Líderes Empresarios
Fuente: grupo de investigación

Tabla 2. DOFA Jóvenes Líderes Empresarios

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No están legalmente constituidos • Falta asumir y desarrollar compromisos • Desacuerdos en la toma de decisiones por parte del grupo • No contar con un espacio físico propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un punto comercial para el crecimiento de la sociedad • Contar con la ayuda de diferentes organismos de la Alcaldía • Se cuenta con el apoyo de la Universidad de La Salle • Apoyar el desarrollo humano y organizacional • Ofertar y comercializar todos los productos • Diversificar los productos actuales y profundizar cada línea de producto • Dar a conocer la organización y su aporte a la comunidad • Capacitar e implementar conocimientos sobre direccionamiento estratégico • Presentar un proyecto de inversión • Iniciar el proceso de constitución como empresa economía solidaria • Ofertar y comercializar todos los productos • Diseñar y asignar cargos, funciones y responsabilidades • Dar a conocer la organización y su aporte a la comunidad • Implementar de administración estratégica • Capacitar e implementar conocimientos sobre direccionamiento estratégico

(Cont.)

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Se cuenta con maquinaria industrial • La oportunidad de contar con un punto de venta • Se cuenta con el apoyo del CAF • Se cuenta con apoyo familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura por parte de la comunidad respecto a las capacidades de los jóvenes • La posibilidad de perder un espacio físico para las reuniones y producciones del grupo, tanto para beneficio propio como colectivo • Envidia de otras organizaciones, por el mal manejo del poder • Apoyar el desarrollo humano y organizacional • Realizar actividades de socialización acerca de la asociaciones • Diversificar los productos actuales y profundizar cada línea de producto • Presentar proyectos para asignación de puntos de fabricación y venta • Presentar un proyecto de inversión • Conformar gremios y alianzas estratégicas • Iniciar el proceso de constitución como empresa de economía solidaria • Realizar actividades de socialización acerca de las asociaciones • Diseñar y asignar cargos, funciones y responsabilidades • Presentar proyectos para asignación de puntos de fabricación y venta • Implementar una administración estratégica • Conformar gremios y alianzas estratégicas

Fuente: grupo de investigación

Posteriormente, en la segunda visita veredal se realizó la respectiva retroalimentación del DOFA, trabajado en la sesión anterior, en el que los participantes al dar cuenta del interés de la Universidad de La Salle por llevar a cabo este proyecto, se mostraron dispuestos y brindaron más información acerca de su situación, sus inquietudes y sus necesidades:

*Estrategias a corto plazo*²

- Iniciar el proceso de constitución como empresa de economía solidaria
- Realizar actividades de socialización acerca de la asociaciones

- Diseñar y asignar cargos, funciones y responsabilidades
- Presentar proyectos para asignación de puntos de fabricación y venta

Estrategias a mediano plazo

- Implementar una administración estratégica
- Conformar gremios y alianzas estratégicas
- Apoyar el desarrollo humano y organizacional
- Diversificar los productos actuales y profundizar cada línea de producto

² Basadas en Arias, Chaparro y Hernández (2006).

Estrategias a largo plazo³

- Presentar un proyecto de inversión
- Ofertar y comercializar todos los productos
- Dar a conocer la organización y su aporte a la comunidad
- Capacitar e implementar conocimientos sobre direccionamiento estratégico

Principales productos y volumen de ventas

La fundación Jóvenes Líderes Empresarios se encuentra constituida por cinco asociaciones: conservas de alimentos, Empanadas Taromy, Postres Dulces y Sabor, Chocolates Micomy y Embutidos.

Caracterización Cooperativa Colac-Tabio

Figura 5. Ubicación física
Fuente: grupo de investigación

³ Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2007).

La investigación muestra que la cooperativa fue creada para la comercialización de la leche producida en la vereda. Actualmente cuenta con su respectivo gerente y consejo de administración, sin embargo se pudo evidenciar que no todos los productores de leche de la vereda están asociados debido a diversos motivos. Igualmente los asociados, por el momento, no desean cofinanciar con entidades crediticias, debido a los bajos volúmenes de producción actual.

Entre los objetivos de la organización se encuentra el llegar a mercados como Carrefour y Almacenes Éxito, siempre y cuando la cooperativa realice el proceso de pasteurización de la leche. Cabe anotar que en la cooperativa los aportes sociales para el ingreso equivalen a medio salario mínimo mensual legal vigente.

Para alcanzar sus metas de crecimiento en el mercado, se identificaron las siguientes necesidades:

- Adecuar las instalaciones
- Aumentar el volumen de recolección de leche
- Comprar un nuevo vehículo para el transporte de la leche

En reunión posterior con el gerente, para evaluar el sistema de gestión de la cooperativa, se tocaron los temas que relacionamos a continuación:

- No existe un plan general de desarrollo institucional
- Las actividades que desarrollan los directivos y asociados están orientadas

- a partir de un presupuesto general de ingresos y gastos
- Las actividades de la organización a realizar en el próximo año son:
 - Aumentar el volumen de recolección y producción
 - Aumentar el número de asociados
 - Las actividades de la organización a realizar en los próximos tres años son:
 - Llegar a producir 4000 litros de leche diarios
 - Tener un vehículo-tanque propio
 - En cuanto a las necesidades de recursos se identificaron las siguientes:
 - Económicos: para la adquisición de maquinaria e incremento en la producción de leche
 - Tecnológicos: la compra de una máquina pasteurizadora

La Cooperativa cuenta con estatutos y reglamentos, y fueron distribuidos para su lectura; sin embargo se desconoce el porcentaje de personas que actuaron en consecuencia.

Las actualizaciones en cooperativismo fueron realizadas por el SENA durante el primer año de constitución, pero algunos asociados no asistieron a las capacitaciones debido al tiempo requerido para ello y por sus múltiples actividades diarias. Estos cursos deben dictarse por lo menos una vez al año, pero en los últimos tres años no se han realizado.

Los miembros que conforman el consejo directivo de la cooperativa son:

- Tres principales y tres suplentes. El periodo para el cual han sido elegidos es de dos años.

- La cooperativa en la parte administrativa cuenta con manuales de funciones y procedimientos claramente definidos.
- Las atribuciones del gerente de la organización son:
 - Nombrar o remover los empleados
 - Suspender en sus funciones a los empleados, por faltas comprobadas y presentar cuentas al Consejo de Administración
 - Organizarla y dirigirla de acuerdo con las disposiciones del Consejo de Administración
 - Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración los reglamentos de carácter interno
 - Presentar para la aprobación del Consejo de Administración los contratos y las operaciones en que tenga interés la cooperativa
 - Vigilar diariamente el estado de caja y cuidar que se mantengan con seguridad los bienes y valores de la cooperativa
- Existe una estrategia de afianzamiento y consecución de nuevos socios, ya que en la actualidad sólo hay 23 asociados.
- No se tiene inventario de las necesidades de los asociados y de la organización.
- Se cuenta con comités de vigilancia y de educación, sin embargo, aunque los asociados están nombrados, no han empezado a trabajar.
- El Revisor Fiscal está nombrado pero no está ejerciendo sus funciones.
- Se lleva un sistema de registro y contabilidad, que refleja las actividades anuales de la organización.

Aunque cumple con las disposiciones tributarias y con el pago de impuestos y gravámenes a los que como organiza-

ción está obligada, se observa que en la actualidad no se encuentra al día, por múltiples motivos.

Tabla 3. DOFA Colac-Tabio

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de colaboración y de compromiso de los asociados • Los asociados no aprovechan ni realizan las capacitaciones necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del mercado al aumentar la cantidad de litros diarios al pasar de 1.400 a 3.000 o 4.000 litros • Incremento en el número de socios • Gran demanda del producto
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Están legalmente constituidos • Existe reconocimiento de la asociación • Cuenta con apoyo empresarial e institucional • Conocimiento y experiencia en el trabajo • Buenos precios • Calidad en el producto • Se cuenta con tanque de refrigeramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Los intermediarios son la competencia • Fluctuación en los precios

Fuente: grupo de investigación

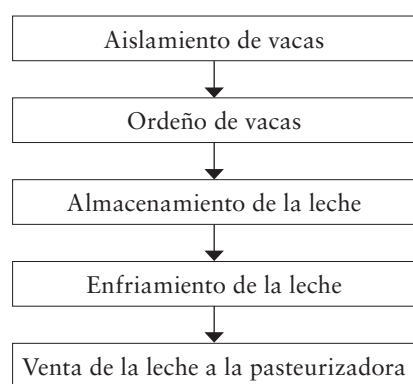


Figura 6. Proceso de producción Colac-Tabio
Fuente: grupo de investigación

Caracterización Acueducto El Hornillo



Figura 7. Acueducto El Hornillo
Fuente: grupo de investigación

El acueducto ofrece como servicio la distribución del agua de la quebrada El Hornillo, con una capacidad de 3,5 litros por segundo. Actualmente la asociación vende el servicio, tanto a Río Frío Occidental, como a Río Frío Oriental. Se observó que no hacen contactos para mercadeo pues los clientes llegan a ellos, presentan su solicitud para la aprobación y colocación de puntos.

No desean cofinanciar su actividad económica, pues con los ingresos que se perciben de los recibos de agua tienen para la inversión; además la Alcaldía les proporciona una ayuda que oscila entre el 40 y el 70% del total de la inversión.

Cuentan con un fondo mutuo de inversión y los aportes se consignan en CoopTenjo, entidad en la que los usuarios cancelan sus recibos de servicios públicos, además se tiene además cuenta bancaria en Bancolombia.

En la organización se está implementando un plan general de desarrollo institucional y todo gira en torno al mejoramiento de las redes, pues se pretende crear una sola empresa con los otros dos acueductos (Pérez, 2002).

Las actividades que se desarrollan están orientadas a partir de un presupuesto general de ingresos y gastos, con el que se lleva a cabo toda la gestión, desde las cotizaciones hasta el proceso de compra, teniendo en cuenta aspectos de calidad, costos y tiempos de entrega.

Proyección

Las actividades de la organización a realizar en el próximo año son:

- Hacer un nuevo tanque para el almacenamiento del agua
- Crear más redes y extender los mantenimientos de las existentes, desde

el sitio de captación del recurso a los tanques de almacenamiento

En cuanto a sus necesidades de recursos se identificaron las siguientes:

- **Económicos:** conseguir ayudas por medio de entidades gubernamentales para el desarrollo de los proyectos.
- **Tecnológicos:** mejoramientos de las plantas existentes y adquisición de una nueva. Existen estatutos y reglamentos en la organización y todos los asociados los poseen, en los que se contempla el mejoramiento de las plantas existentes y el procedimiento para su adquisición.

El SENA dictó cursos sobre manejo de aguas, químicos, manejo de volúmenes, pero el inconveniente es que la mayoría de los integrantes de la Junta no participan. La Universidad de La Salle ofreció un curso en contabilidad para el Tesorero. Se observa además que se debe crear una cultura de capacitación.

No existe como tal una estrategia de afianzamiento y consecución de clientes,

ya que las personas interesadas en recibir el servicio del acueducto deben presentar una solicitud formal para su aprobación. Dentro de las necesidades de los socios y de la organización se encuentran: una mejor administración, cursos de capacitación y remuneración adecuada.

No existen comités permanentes o de apoyo a la gestión de su organización, “pero vale la pena crear uno para tocar temas de reforestación, tratamiento de aguas”. No tienen autonomía en el diseño e identificación de actividades complementarias a la gestión de su organización, todo debe estar con el visto bueno de la CAR, la Alcaldía y demás entes gubernamentales.

El control social interno y técnico está a cargo de la Presidente y el Fiscal. Cuentan con un Revisor Fiscal y se lleva un sistema de registro y contabilidad, que refleja las actividades anuales de la organización. No se está al día con las disposiciones tributarias ni con el pago de impuestos por los vacíos administrativos que se prolongaron por seis años.

Tabla 4. DOFA Acueducto El Hornillo

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con sede propia • Falta más organización en todos los aspectos • Falta más compromiso por parte de la Junta • Falta compromiso de los asociados con el uso debido del agua y del pago oportuno • Falta capacitación en solidaridad • Desconocimiento de las ventajas de la solidaridad • El personal de la Junta no devenga salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir otro tanque de almacenamiento • Adquirir capacitación técnica actualizada • Forestar y cuidar mejor las cuencas hidrográficas • Ampliar el servicio hacia otros sectores de la población • Capacitar acerca del uso racional a los jóvenes y niños para que en el futuro tengamos agua

(Cont.)

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una quebrada y un río para el abastecimiento • La ubicación de los tanques; la mayor parte del servicio es por gravedad • La mayoría de los usuarios cancela dentro de los plazos establecidos • El costo del servicio es muy económico • El metraje es bastante amplio (60 m³ por el mismo costo) • Dentro de la Junta hay personal capacitado • Posee planta de tratamiento • Tiene recursos propios • Cuenta con planta de bombeo para veranos • No tiene deudas • Ha tenido auxilios por parte de la administración municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación y regulación para los acueductos • Desbordamiento del río y las quebradas, perjudicando las bombas e inundando las veredas • Que haya contaminación del agua • Uso indebido e irracional • La turbiedad del agua, causando daños a la planta de tratamiento

Fuente: grupo de investigación

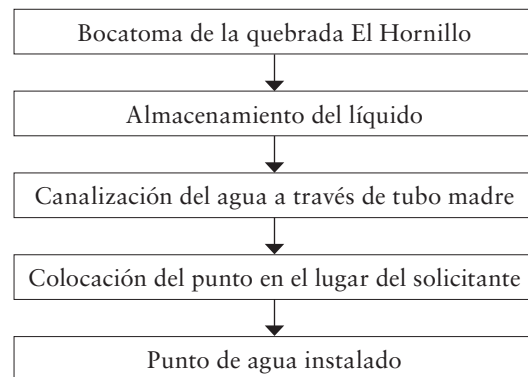


Figura 8. Proceso de producción Acueducto El Hornillo

Fuente: grupo de investigación

Conclusiones

- Toda manifestación libre y voluntaria de asociatividad identificada en la investigación dentro de la informalidad, se cimienta en la necesidad de lograr ingresos familiares adicionales o atender necesidades mínimas de subsistencia.
- La baja productividad de éstas se origina en factores como: áreas de explotación mínimas, improvisadas, en las que prima la calidad del producto pero no se aplica una tecnología adecuada.
- No se evidenciaron canales de comercialización ni distribución masivas,

ante la falta de volúmenes de producción o medios de transportación.

- La investigación en su fase exploratoria muestra claramente formas asociativas y solidarias no formales, que no pretenden su constitución legal ante el temor de sus asociados frente a las responsabilidades legales, contables y financieras que tácitamente acompañan su legalidad.
- No conocen políticas gubernamentales coherentes y dirigidas al desarrollo agroalimentario de las regiones colombianas.
- Las asociaciones que producen bienes de primera necesidad desean llegar a mercados como Carrefour y Almacenes Éxito. Sin embargo no se encuentran constituidas, hecho que se convierte en una limitante comercial.

Referencias

- Agudelo, L. (2006), *La ruralidad en el ordenamiento territorial de Colombia*, Ponencia en Seminario de la Asociación Colombiana de Investigadores Urbano-regionales, Bogotá, diciembre del 2006.
- Alcaldía de Tabio (s.f.), “Plan de Desarrollo del Municipio de Tabio 2008-2012” [en línea], disponible en: <http://www.tabiocundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f&s=>, recuperado: 5 de agosto del 2010.
- Arias, J.; Chaparro, M. y Hernández, S. (2006), *Pautas para el fortalecimiento de los directivos de organizaciones solidarias —experiencias solidarias—*, Bogotá, Corcas Editores.
- Baena, J. M. (1999), *Realidad y perspectivas de la Economía Solidaria en Colombia*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007), “Agricultura y desarrollo rural” [en línea], disponible en: http://198.62.77.13/sds/rur/index_rur_s.htm, recuperado: 13 de marzo del 2009.
- Bernal, A. (2006), “La globalización y el cooperativismo”, en *Cuadernos Cooperativos y de Economía Social*, núm. 14, México.
- Cardozo, H. (2007), *Gestión empresarial del sector solidario. Autonomía, autocontrol y autogobierno*, Bogotá, Ecoe.
- Gómez, L. (2008), “Redes Sociales: Descripción del fenómeno, situación actual y perspectivas” [en línea], en *Revista salud*, disponible en: <http://www.revistaesalud.com/index.php/revistaesalud/article/viewarticle/248/563>, recuperado: 17 de abril del 2009.
- Guarín Torres, B. y Sarmiento, A. (2003), *Gerencia y gestión de empresas cooperativas: aspectos legales de la gestión cooperativa*, Bogotá, Instituto de Estudios Rurales.
- Harris, J. R. y Todaro, M. P. (1970), “Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis”, en *American Economic Review*, 60, pp. 126-142.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006), *Nuevo escenario rural*, Bogotá, IICA.
- Jaramillo, M. A. (2000), *Economía Solidaria*, Bogotá, Fondo Editorial Cooperativo.
- Lewis, W. A. (1954), “Economic Development with Unlimited Supplies of Labor”, en *Manchester School of Economic and Social Studies*, vol. 22, pp. 139-91.
- Limas, S. y Ramírez, A. (2008), *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria*, Bogotá, Trillas de Colombia.
- López, H. (2002), *Investigación cualitativa y participativa*, Medellín, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Méndez, C. (2007), *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, Bogotá, Limusa Noriega.
- Pérez, M. (2002), “El sector rural en Colombia y su crisis actual”, en *Cuadernos de desarrollo rural*, núm. 48, pp. 35-58.
- Pineda, C. (1999), *Las empresas de economía solidaria en Iberoamérica*, McGraw-Hill Interamericana.