

2011-06-01

## Evaluación de la gestión administrativa de las asociaciones de carácter solidario formal e informal del municipio de Tabio (Cundinamarca)

Félix Eduardo Romero Ruiz  
*Universidad de La Salle, Bogotá, fromeror@unisalle.edu.co*

Hugo Leonardo Pabón Pérez  
*Universidad de La Salle, Bogotá, hpabon@unisalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Romero Ruiz, Félix Eduardo and Pabón Pérez, Hugo Leonardo (2011) "Evaluación de la gestión administrativa de las asociaciones de carácter solidario formal e informal del municipio de Tabio (Cundinamarca)," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 11.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Evaluación de la gestión administrativa de las asociaciones de carácter solidario formal e informal del municipio de Tabio (Cundinamarca)

Félix Eduardo Romero Ruiz<sup>\*</sup>  
Hugo Leonardo Pabón Pérez<sup>\*\*</sup>

**Recibido:** 4 de octubre de 2010. **Aprobado:** 16 de diciembre de 2010

## Resumen

La actual situación socioeconómica de Colombia se ha visto reflejada por el marcado crecimiento del sector solidario afianzado como un modelo empresarial, que beneficia a un amplio sector de la población colombiana. Cabe resaltar el auge que estas formas asociativas han tenido en las zonas rurales, pero que no cuentan con la promoción y el fortalecimiento necesario para su desarrollo. Debido a ello, en este artículo se evalúa la gestión administrativa de estas organizaciones a partir de la caracterización de las formas asociativas, formales e informales, de pequeños productores en los ámbitos de la producción, la transformación y los servicios en los subsectores del sistema agroalimentario del municipio de Tabio (Cundinamarca). El escrito pretende contribuir con los objetivos del desarrollo rural que plantea el gobierno, en procura de su fortalecimiento y creación de empresa, disminuir la pobreza y hacer más competitivos los municipios. Por lo cual es indispensable integrar a la universidad, para que apoye y haga presencia en estos sectores que, de una u otra forma, se encuentran descuidados.

## Palabras clave

Economía solidaria, desarrollo rural sostenible, agroecosistema, emprendimiento solidario, gestión administrativa.

---

\* Magíster en Docencia, Administrador de Empresas. Investigador del Grupo de Economía Solidaria Lasallista. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: fromeror@unisalle.edu.co.

\*\* Magíster en Educación. Investigador del Grupo de Economía Solidaria Lasallista. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: hpabon@unisalle.edu.co.

## Administrative Management Evaluation of Formal and Informal Solidarity Associations in Tabio (Cundinamarca)

### Abstract

The current socio-economic situation in Colombia is reflected by the noticeable growth of the solidarity sector, consolidated as a business model that benefits a large sector of the Colombian population. It is worth noting that these associative forms have gained importance in rural zones, but that they lack the required promotion and strengthening to develop any further. As a result, this paper evaluates the administrative management of these organizations, based on the characterization of the associative forms, formal and informal, of small producers in the manufacturing, transformation and service contexts in the food system's subsectors in the Tabio Municipality (Cundinamarca). This paper aims to contribute with the rural development objective proposed by the Government, looking to strengthen and create companies, decrease poverty levels and increase competitiveness between municipalities. This is why it is important to get the university involved, so that it will become a supporting and present agent in these sectors, which have been neglected in some way or another.

### Keywords

Solidarity economy, sustainable rural development, agroecosystem, supportive entrepreneurship, administrative management.

## Introducción

El artículo se fundamenta en la investigación realizada por el grupo de Economía Solidaria en el Municipio de Tabio (Cundinamarca), con el propósito de evaluar la gestión administrativa de las asociaciones formales e informales. "Este municipio se encuentra ubicado en el Departamento de Cundinamarca, en la provincia de Sabana Centro, a una distancia de Bogotá de 45 kilómetros. Su territorio forma un valle plano contorneado por ondulaciones suaves, que se recortan por el relieve montañoso de la Cordillera

de los Monos, la Cuchilla Canica, la Peña de Juaiuca, El Cerro, La Costurera y el Monte Pincio. Con una altitud mínima de 2.569 metros sobre el nivel del mar en el casco urbano y una máxima 3200 metros sobre el nivel del mar en el sector de Llano Grande" (Municipio de Tabio, 2010).

Por su parte, la Universidad de La Salle cuenta con un equipo profesional interdisciplinario, de reconocida experiencia en el sector asociativo y solidario nacional e internacional, que hizo presencia en el municipio para aportar con su investigación la información necesaria tras carecer

en la Alcaldía municipal de registros o bases de datos que dimensionen su participación e importancia regional.

En este contexto, el CIINDA es una estructura académico-administrativa de la Universidad de La Salle que nace a partir del interés de varios grupos de profesores investigadores, para integrarse con el fin de generar conocimiento que dé respuesta a necesidades sentidas de la comunidad, desde una investigación pertinente y coherente con una Universidad de alta calidad. Esta actividad actúa como enlace y coordinación con los sectores público, privado y las comunidades.

El problema central radicó en la caracterización de las formas asociativas, formales e informales de pequeños productores en los ámbitos de la producción, la transformación y los servicios en los subsectores del sistema agroalimentario efectuada en Tabio (Cundinamarca).

La actual situación socioeconómica de Colombia se ha visto reflejada por el marcado crecimiento del sector solidario, afianzado como un modelo empresarial, que beneficia a un amplio sector de la población colombiana, cabe resaltar el auge que estas formas asociativas han tenido en las zonas rurales, pero que no cuentan con la promoción y el fortalecimiento necesario para su desarrollo; por esto, se identifica como una necesidad evaluar la gestión administrativa de estas organizaciones que beneficie su progreso.

Se pretende contribuir con los objetivos del desarrollo rural que plantea el gobierno, en procura de su fortalecimiento y creación de empresa, disminuir la pobreza y hacer más competitivos los municipios, por lo cual es indispensable integrar a la Universidad, para que apoye y haga presencia en estos sectores que, de una u otra forma, se encuentran descuidados.

La gestión administrativa, y en especial la del sector solidario, debe aplicar criterios de prácticas en administración y dirección que estén acordes con la cultura, como por ejemplo los principios del buen gobierno corporativo, enfocados siempre a los componentes gerenciales de la organización, filosofía y estrategia, estructura y desarrollo, que para el caso de estudio están dirigidos al buen funcionamiento de la empresa y la ayuda de los demás. El desarrollo de este criterio estará basado en el modelo de Gestión Empresarial Solidaria que propone Hernán Cardozo (2007), quien pretende asegurar una autogestión administrativa democrática mediante una compilación de políticas, normas, sistemas y principios éticos de la gestión empresarial de los organismos de control y administración de las empresas del sector solidario.

Evaluar la gestión administrativa del sector solidario en Tabio es una herramienta que se entregará a las empresas para que, a partir de estos resultados, estas puedan mantenerse en el mercado de una manera eficaz y competitiva.

Conscientes de la importancia que hoy reviste el tema de Economía Solidaria como medio de competitividad dentro del ámbito organizacional, es definida como medio de desarrollo empresarial necesario en el actual proceso de globalización, aportando criterios y conceptos básicos de la administración de empresas, para lograr que estas asociaciones apliquen herramientas propias para lograr el éxito. "El sistema solidario busca que el hombre y la comunidad estén por sobre las cosas, y el trabajo por sobre el capital" (Razetto, 2002).

Por tanto, el presente artículo contiene la caracterización recopilada de las empresas de carácter formal e informal en el municipio de Tabio, con la colaboración de la Alcaldía y de la Umata, así como con la orientación de los conjuntos técnicos

locales que han acompañado la formación de las asociaciones en mención.

El primer proceso de la investigación lo realizó el profesor Hugo Leonardo Pabón y la estudiante pasante de investigación Isel Díaz Díaz, del programa de Administración de Empresas, quienes efectuaron el diagnóstico de la gestión administrativa de dieciocho organizaciones asociativas, solidarias del mencionado municipio, registradas en la Cámara de Comercio. Así como la caracterización de Asortabio y Jóvenes Líderes Empresarios, realizado por el profesor Alberto Herrera y la estudiante pasante de investigación Aleida Marroquín.

Continúa el desarrollo de la investigación con los aportes del profesor Félix Romero y de los

estudiantes pasantes de investigación Leonard Rodríguez y July Jiménez, quienes realizaron la caracterización y evaluación la gestión de HortiTabio, Acueducto el Hornillo y Colactabio, organizaciones asociativas de dicho municipio, vinculadas al centro de investigación de la Universidad de La Salle.

Estas empresas fueron seleccionadas con base en los criterios de experiencias no menor a un año, representación de diversos tipos de actividad económica, aporte a la comunidad, número de integrantes y representación por zonas geográficas. La metodología utilizada en el desarrollo obedeció a los lineamientos que se exponen a continuación.

**Tabla 1.** Metodología de la Investigación Acción Participativa (IAP)

(IAP)	Desarrollo de lo trabajado
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"> <li>Se realizaron visitas exploratorias al municipio de Tabio y se estudio el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y el Plan Municipal de Desarrollo (PMD).</li> <li>Se consultó bibliografía sobre economía solidaria, investigación de acción participativa y gestión empresarial.</li> </ul>
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 mediante una investigación participativa?
Cuarta Etapa. Se plantea la hipótesis o respuesta tentativa a la pregunta.	Para 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.	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"> <li>• En el primer encuentro se presentó el proyecto y se convocó a las asociaciones del municipio.</li> <li>• 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.</li> </ul>
Séptima Etapa. Se analizan los datos y se saca conclusiones.	<p>A la hora del análisis se tomaron en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las expectativas de los investigadores.</li> <li>• Las expectativas de los participantes.</li> <li>• Los resultados de las pruebas.</li> </ul>
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:** elaboración propia y López (2002).

Para realizar la evaluación de la gestión empresarial en las Asociaciones de Carácter Solidario de carácter formal e informal del municipio de Tabio mediante una investigación participativa, se cumplieron los siguientes objetivos:

- Identificar y conocer la estructura organizacional de las formas asociativas formales rurales del municipio de Tabio (Cundinamarca).
- Realizar talleres participativos con la comunidad, aplicar encuestas y desarrollar actividades que integren los grupos de acuerdo con sus intereses.
- Establecer el diagnóstico de la situación actual mediante la aplicación de la matriz DOFA, y de talleres con la comunidad, para determinar la posición real de las asociaciones en el municipio.
- Caracterizar las asociaciones formales inscritas en la base de la Cámara de Comercio.

- Compilar y culminar el diagnóstico de las organizaciones informales suministradas por la Alcaldía y la Umata del municipio.

Teniendo en cuenta lo propuesto por Salazar (1987, p. 3) "Con el fin de iniciar acciones, las personas necesitan organizarse en la forma que mejor satisfaga sus propósitos y de acuerdo a lo que ellas mismas decidan. Podrán decidir el crear nuevas organizaciones o utilizar las existen si tienen control sobre estas como instrumentos para la acción. El punto importante aquí es la existencia de mecanismos organizativos en que la gente pueda tener confianza y sobre los cuales tenga control".

Previa identificación de las asociaciones y grupos de interés, se realizan con la comunidad, los siguientes talleres, en cumplimiento de los objetivos propuestos.

<b>Taller 1</b>	
Lugar	Teatro Casa de la Cultura "Tabio"
Fecha	5 de marzo de 2009
Objetivo	Presentar el grupo de investigación de economía solidaria y convocar a la comunidad a integrarse en el proyecto.
Contenidos	1. Presentación del grupo de investigación. 2. Presentación de los asistentes. 3. Elaboración análisis DOFA de cada asociación allí presente. 4. Actividad de integración a cargo de jóvenes líderes empresarios.
<b>Taller 2</b>	
Lugar	Teatro Casa de la Cultura "Tabio"
Fecha	31 de marzo de 2009
Objetivo	Realizar un diagnóstico de las organizaciones.
Contenidos	1. Caracterización por género. 2. Identificación de líderes. 3. Estimación de recursos económicos. 4. Conocimiento de las expectativas de la comunidad. 5. Presentación de las expectativas de CIINDA y de la Universidad de La Salle.
<b>Taller 3</b>	
Lugar	Teatro Casa de la Cultura "Tabio"
Fecha	30 de abril de 2009
Objetivo	Socialización del diagnóstico organizacional y el análisis DOFA.
Contenidos	1. Retroalimentación análisis DOFA. 2. Composición organizacional por género. 3. Identificación de líderes. 4. Situación económica. 5. Expectativas de la comunidad. 6. Proposición de las acciones a seguir.
<b>Taller 4</b>	
Lugar	Teatro Casa de la Cultura "Tabio"
Fecha	20 de mayo de 2009
Objetivo	Seleccionar las empresas objeto de la investigación.
Contenidos	1. Establecer un subgrupo de investigación para cada organización. 2. Diseño de cronograma de actividades.
<b>Taller 5</b>	
Lugar	Colegio Río Frío
Fecha	26 de mayo de 2009
Objetivo	Reunión con jóvenes líderes empresarios.
Contenidos	1. Presentación y origen del grupo de gestión. 2. Levantamiento de antecedentes históricos de las organizaciones evaluadas. 3. Aplicación de encuesta.
<b>Taller 6</b>	
Lugar	Despacho Personería Municipal
Fecha	30 de junio de 2009
Objetivo	Reunión con asociación de recicladores "Asortabio".
Contenidos	1. Presentación y origen del grupo de gestión. 2. Levantamiento de antecedentes históricos de las organizaciones evaluadas. 3. Aplicación de encuesta.

**Fuente:** elaboración propia.

## Instrumento de entrevista

Según Méndez (2007) "la recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento".

La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.

Por medio de este instrumento se procede a encuestar a los participantes de las diferentes organizaciones, a fin de evaluar los ámbitos que se desean caracterizar.

### I. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN

1. ¿Existe en su organización un plan general de desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo?
2. ¿El Plan o las actividades que desarrollan los Directivos o Asociados están orientadas a partir de un Presupuesto General de Ingresos y Gastos?
3. ¿Cuáles son las actividades de su organización a realizar en el próximo año (antes de 12 meses)?
4. ¿Cuáles son las actividades de su organización a realizar en los próximos tres (3) años?
  - a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
5. Tiene necesidad de recursos:
 

Tecnológicos: \_\_\_\_ Económicos: \_\_\_\_

Financieros: \_\_\_\_ Logísticos: \_\_\_\_

### II. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

6. ¿Existen estatutos y reglamentos en su organización?: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_
7. ¿Qué porcentaje de asociados conocen esas disposiciones normativas y procedimentales?: \_\_\_\_\_ %
8. ¿Con qué frecuencia se hace capacitación a directivos y asociados?: \_\_\_\_\_
9. ¿Hay una estructura funcional u operacional al interior de su organización (Organigrama)?: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
 

¿Es una estructura acorde o suficiente? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuántos miembros conforman la Junta o el Consejo Directivo de su organización?: \_\_\_\_\_
11. ¿Esa estructura cuenta con Manuales de Funciones y Procedimientos claramente definidos? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
12. Las atribuciones del Gerente o Representante Legal de su organización son:
  - a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_
13. ¿Existe una estrategia de afianzamiento y consecución de nuevos asociados a su organización?
14. ¿Hay un inventario de las necesidades de sus asociados y de la organización?



DE COORDINACIÓN:

15. ¿Existen comités permanentes o de apoyo a la gestión de su organización?
16. ¿Tienen autonomía en el diseño e identificación de actividades complementarias a la gestión de su organización?

DE CONTROL Y EVALUACIÓN:

17. El control social interno y técnico está a cargo de : \_\_\_\_\_
18. ¿Tienen en su organización un Revisor Fiscal?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿Se lleva un sistema de registro y contabilidad que refleje las actividades anuales de la organización? Sí \_\_\_ No \_\_\_
20. ¿Su organización cumple con las disposiciones tributarias y con el pago de impuestos y gravámenes a los que como organización está obligada?

**Organizaciones formales de economía solidaria**

Prevía adquisición de la base de datos, a continuación se relacionan las dieciocho organizaciones conformadas y legalmente inscritas en la Cámara de Comercio de Bogotá:

- Colegio Campestre Americano
- Junta de Acción El Portal de Tabio
- Corporación de Crisálida a Mariposa
- Asociación de Afiliados del Acueducto Rural Salibarba
- Cooperativa Multiactiva de Tabio Ltda. (Coomultabio Ltda.)
- Asociación de Usuarios del Acueducto Rural Vereda Río Frío Occidental, Municipio de Tabio Departamento de Cundinamarca

- Cooperativa de Trabajo Asociado Coopbeneficios (Coobeneficios).
- Corporación para el Desarrollo Sostenible Teib
- Fundación para el Desarrollo Social Equitativo (Fumdese)
- Corporación Ecológica de Tabio
- Fondo de Empleados Fondunion
- Cooperativa Unión Tabio (Coopunion Tabio)
- Fundación Ciudadelas Educativas de Colombia
- Cooperativa Multiactiva de Transportadores Limitada (Cooptranstermales Ltda.)
- Guardianes de la Tierra
- Cooperativa de Trabajo Asociado de la Comunidad de Juaica
- Fundación Asociación Costurero de Tabio
- Junta de Acción Comunal La Primavera

**Organizaciones informales de carácter solidario**

Entro las organizaciones que cumplen con esta característica se encuentran:

- Jóvenes Líderes Empresarios Tabio
- Asociación de Recicladores de Tabio (Asortabio).

**Organizaciones asociativas**

- HortiTabio
- ColacTabio
- Acueducto El Hornillo

**Resultados obtenidos**

Los resultados de la caracterización fueron los siguientes:

**Organizaciones formales de economía solidaria**

- La base de datos que se adquirió en Cámara y Comercio se encuentra desactualizada en un 67%.

- De las organizaciones contactadas fue posible aplicar la encuesta a dos de ellas, el único Fondo de Empleados que registraba la base de datos Fondunion y la Cooperativa Coop-transtermales, otras dos organizaciones son Juntas de Acción Comunal, a las cuales se les aplicó la encuesta, encontrando que su mayor falencia son los recursos económicos, poseen Estatutos y Organización interna para el trabajo en favor de la comunidad, le falta consolidar y controlar su parte contable y desean afianzar sus estructuras mediante la construcción de canales (Tienda Comunal, Salón Comunal) que permitirán, y así lo manifestaron, un desarrollo integral a la comunidad de la cual hacen parte.

### ***Asociaciones informales de carácter solidario***

- De la realización de los diferentes talleres y encuentros con la comunidad, se pudo observar que el grupo, en general, tiene iniciativa y conoce las problemáticas de la comunidad y responde a estas mediante asociaciones incipientes. Demostrando la importancia que adquieren conceptos como asociatividad, empresa, y espíritu corporativo.
- La evaluación de la gestión administrativa arrojó que al interior de estas se incumplen o evaden normas propias de esta figura de asociación.
- La explicación de la importancia de la empresa de economía solidaria radica en la necesidad de desarrollo y crecimiento del municipio de Tabio, mediante la participación y el emprendimiento de la comunidad.
- La realización del análisis DOFA presenta una situación en la que las asociaciones requieren

orientación y apoyo para su desarrollo organizacional a causa de aspectos de igualdad social. Asimismo, se destacan por el emprendimiento, el compromiso y la necesidad de generar recursos propios.

- La caracterización de la asociación Jóvenes Líderes Empresarios revela que se ajustan en un 50%, a los criterios propios de la economía solidaria, siendo su mayor falencia el cumplimiento de las normas exigidas a las empresas de economía solidaria.
- La realización de la encuesta a la asociación Asortabio expone que su aproximación a una empresa de economía solidaria es de un 90%. Faltándoles demostrar conocimiento acerca de la dinámica de las entidades de economía solidaria.

### ***Empresas asociativas***

- Las asociaciones que producen bienes de primera necesidad desean llegar a mercados como Carrefour y Almacenes Éxito.
- En su mayoría, las asociaciones cuentan con fondos mutuos de inversión en donde realizan sus aportes para el funcionamiento de la organización.
- Solo el 66% de las asociaciones entrevistadas se encuentra formalmente constituidas.
- La mayoría de las asociaciones no cuentan con un plan de desarrollo institucional a corto, mediano o largo plazo.
- El 66,6% de las asociaciones se guía por un presupuesto general de ingresos y gastos.
- Los estatutos y reglamentos hacen parte fundamental para el lineamiento de las

asociaciones; sin embargo, solo el 66,6% de estas cuentan dichos estatutos.

- No hay un inventario de las necesidades de sus Asociados y de la organización, lo que impide tener unos objetivos claros y definidos, que busquen ser alcanzados y, de esta forma, solucionar inconvenientes al interior de las cooperativas.
- La estructura funcional u operacional de las organizaciones hace presencia solo en el 66,6% de estas.
- Las asociaciones que poseen manuales de funciones y procedimientos (66,6% de las asociaciones entrevistadas) se encuentran claramente definidos.
- Las asociaciones no cuentan con estrategias para la consecución y fidelización de nuevos clientes.
- Los comités de apoyo no son un factor común en las asociaciones entrevistadas.
- La autonomía en el diseño e identificación de actividades complementarias a la gestión de la asociación, es de suma importancia para ellas, por eso el 66,6% posee dicha autonomía.
- El 66,6% de las asociaciones cumple con las disposiciones tributarias como son impuestos y gravámenes a los que están obligadas.

## Discusión

### *Asociaciones formales*

- Es evidente que el Sector Solidario no se está manteniendo vivo en las zonas rurales, por falta de apoyo y motivación, pues la iniciativa de unirse y asociarse, basados en los principios

solidarios sí existe, el trabajo entonces, será entregar las herramientas y capacitación necesarias para construir y mantener viva la Economía Solidaria, para que, de manera paulatina, se convierta en un sector activo de la economía, no solo de Tabio sino tal vez de todo el departamento, hasta hacer posible que la Calidad de Vida sea para todo el país con prácticas sencillas como generar el bien común y crear empresa solidaria.

- Apoyar el trabajo en las zonas rurales no es solo tarea del gobierno; también lo es de entidades como Universidades, Colegios o de aquellas personas naturales que están interesadas en apoyar, beneficiar y beneficiarse trabajando con y para las necesidades comunes, generando como lucro la satisfacción y el bienestar de su grupo; de esta manera, será posible disminuir la desaparición de iniciativas de asociación y el fracaso de otras.

### *Asociaciones informales*

- Dentro de las estrategias y planes a seguir se plantea la capacitación tanto a los miembros de las asociaciones como a la comunidad. Asimismo, se sugiere entablar vínculos con entes de fomento empresarial y de educación laboral.
- Inculcar al interior de las instituciones de educación, la materia de economía solidaria, como figura asociativa, modelo económico, tema de debate y discusión, contribuyendo a su respaldo y desarrollo.
- Promover entre los estudiantes e investigadores, temas relacionados con la economía solidaria, desarrollo sostenible y sustentable, que permitan encontrar alternativas de desarrollo económico y en las organizaciones a partir

de la búsqueda de tendencias diferentes a las actuales.

- Desarrollar empresas de economía solidaria, en escenarios donde la teoría sea puesta a prueba y se evidencie aportes al crecimiento social y económico del país.

### **Empresas asociativas**

- En las asociaciones no se refleja la solidaridad en su sentido amplio, ya que sus actividades están encaminadas en la mayoría de sus integrantes a logros comerciales, dejando de lado el cooperativismo y la ayuda mutua para obtener mejores resultados.
- En HortiTabio se deberán implementar y crear fondos mutuos de inversión para proporcionarle mayor estabilidad y liquidez. Existen en el municipio entidades que ofrecen portafolios de servicios que se pueden ajustar a sus necesidades brindando algunos beneficios para la asociación. Cabe resaltar que es de gran importancia que la asociación se encuentre constituida formalmente.
- HortiTabio deberá definir los estatutos que regirán la asociación.
- En HortiTabio es necesario identificar y establecer un organigrama acorde al tamaño de la organización, el cual proporciona a los socios mayor claridad en sus funciones.
- El Acueducto el Hornillo deberá efectuar e impulsar acciones que permitan un mayor compromiso de los miembros de la junta en cuanto a la importancia de las capacitaciones como medio para obtener herramientas necesarias en el desarrollo de la actividad en la que se desempeñan.

### **Conclusiones**

- Incluir por parte de los municipios, un Plan General de Desarrollo Rural, orientado al logro de objetivos agroalimentarios en el corto, mediano y largo plazo, como estrategia de competitividad rural orientada hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las familias campesinas.
- Realizar un programa de capacitación y formación de la población rural, hacia la conformación de una cultura empresarial solidaria, que induzca a la legalización de este tipo de asociaciones, quienes a su vez, deberán tener los argumentos para desarrollar una gestión empresarial adecuada y confiable a los ojos del inversionista.
- Instrumentalizar competencias hacia la identificación uso y análisis de aspectos contables, presupuestos generales, de ingresos o gastos y costos de producción.
- Suscribir convenios interinstitucionales dentro de las políticas de desarrollo y competitividad agropecuaria que apoyen la gestión de las organizaciones campesinas, formas asociativas voluntarias en la informalidad y sociedades comerciales del sector rural.
- Implementar sistemas de evaluación y control que apoyen la obtención de resultados que determinen si se cumple o no los objetivos esperados.

### **Referencias**

Cardozo, H. (2007). *Gestión Empresarial del sector solidario. Autonomía, auto control y auto gobierno*. Gobierno Corporativo. Recuperado el 14 de enero de 2010, [http://www.la-libreriadelau.com/catalog/product\\_info.php/products\\_id/4035?sid=b4e09d404d3166d13efe92a341938fbb](http://www.la-libreriadelau.com/catalog/product_info.php/products_id/4035?sid=b4e09d404d3166d13efe92a341938fbb)

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*. (4a. ed). Bogotá: Limusa Noriega.

Municipio de Tabio-Cundinamarca. (2009). Recuperado el 21 de marzo de 2009,

<http://www.tabio-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m-f1--&m=t>

Razetto, L. (2002). ¿Qué es economía solidaria? Recuperado el 13 de marzo de 2009, [www.trueque-marysierras.org.ar/biblioteca2.htm](http://www.trueque-marysierras.org.ar/biblioteca2.htm) - 111k -

Salazar, M. C. (1987). *Pasos para iniciar una experiencia de IAP: Investigación de Acción Participativa*. Bogotá: ECOE.