

# Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro



Editor y Coordinador General:  
Carlos William Mera Rodríguez

# **Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia.  
Bogotá, D.C. Colombia 2015  
[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)**

**Libro**  
**Retos y Desafíos de la Prospectiva del  
Emprendimiento Social y Solidario en las  
Ciudades del Futuro**

**Editor y Coordinador General:**  
Carlos William Mera Rodríguez, Mag, Ph.D (c)

**Autores Principales**

Mera Paz Yulieth Karina  
Jurado Mejía Alejandro Geobanny  
Vargas Luis Alfredo  
Aponte Chiriví Diego Orlando  
Castellanos Riveros Alberto  
Pineda Ballesteros Eliecer  
Donoso Bolaño Juliet Dayana  
Ochoa Guevara Nancy Edith  
Herrera Leidy Yineth  
Prieto Mario Andrés  
Poveda Luis Francisco  
Ochoa Guevara Nancy Edith  
Mojica González Fredy de Jesús  
Díaz Castañeda Esperanza  
Tellez Jaramillo María Cristina

**ISBN: 978-958-651-599-3**  
**© Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Rector**

Jaime Alberto Leal Afanador EdD.

**Vicerrectora Académica y de Investigación**

Constanza Abadía García Mag.

**Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas**

Leonardo Yunda Perlaza, Ph.d(c) /Ms.E/Ms.c/Esp.

**Vicerrectora de Relaciones Internacionales**

Luigi Humberto López Mag.

**Vicerrector de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz Mag.

**Vicerrectora de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados**

Martha Lucía Duque Ramirez

**Decano Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,  
Económicas y de Negocios.**

Gonzalo Eduardo Jiménez Bermúdez, Mag.

**Comité Editorial**

Olga Lilihet Matatallana Mag.  
Marleny Zamudio Torres Mag.  
Elena del Carmen Restrepo Mag.  
Henry Hurtado Bolaños Mag.  
Yamile Rivera Romero.

**Comité Científico**

Thierry Gaudín Ph.D.  
Antonio Alonso Concheiro Ph.D.  
José Luis Cordeiro Ph.D.  
Miguel Ángel Gutiérrez Ph.D.  
Héctor Casanueva Ph.D.

**Corrector de Estilo**

Jairo Urrea

**Diseño y Diagramación**

Carlos Andrés Bermúdez Vargas

**Libro**

**Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento  
Social y Solidario en las Ciudades del Futuro**

Carlos William Mera Rodríguez  
**Editor y Coordinador General**

## Contenido

### PRÓLOGO

Pag. 10

### INTRODUCCIÓN

Pag. 14

## Capítulo I

### *Economía Social y Solidaria, Elementos para el Futuro de la Caficultura. Popayán, Cauca. 2015*

Yulieth Karina Mera Paz  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Popayán - Colombia

Pag. 16

## Capítulo II

### *Creación de Empresas Cooperativas Agropecuarias Una Forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural*

Alejandro Geobanny Jurado Mejía  
Universidad de la Amazonía  
Amazónas - Colombia

Pag. 42

## Capítulo III

### *Implementación de la Prospectiva en el Sector Solidario de la Provincia de Ubaté. (1º Fase Ejercicio Piloto)*

Msc. Luis Alfredo Vargas  
Universidad de Cundinamarca  
Ubaté - Colombia

Pag. 78

## Capítulo IV

### ***Centro de Desarrollo Empresarial Unipanamericano***

Diego Orlando Aponte Chiriví  
Unipanamericana Fundación Universitaria - Compensar  
Bogotá - Colombia

Pag. 106

## Capítulo V

### ***Indicación Geográfica y Denominación de Origen. Alternativas para Agregar Valor a la Miel de Abejas en el Contexto Colombiano***

Alberto Castellanos Riveros  
Eliecer Pineda Ballesteros  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Bogotá - Colombia

Pag.114

## Capítulo VI

### ***Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión que Impulse la Inversión de Conocimiento, la Innovación Tecnológica y Organizativa, Dando Lugar a la Recuperación Sustentable de Entorno Económico, Ambiental y Social en la Comunidad de la Vereda de Viso de Upía Municipio De Cabuyaro (Departamento Del Meta).***

Juliet Dayana Donoso Bolaño  
Universidad ECCI  
Bogotá - Colombia

Nancy Edith Ochoa Guevara  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Florida - USA

Pag. 133

## Capítulo VII

### ***Diagnostico para la Implementación del SG-SST en Comcaja***

Leidy Yineth Herrera  
Mario Andrés Prieto  
Luis Francisco Poveda  
Nancy Edith Ochoa Guevara

Universidad ECCI  
Bogotá - Colombia

Pag. 157

## Capítulo VIII

### ***Retos de las Pymes Creadas por los Egresados Unadistas Del CEAD Sogamoso, Graduados Entre El Año 2010 Y 2014***

Fredy de Jesús Mojica González  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Bogotá - Colombia

Pag. 175

## Capítulo IX

### ***Diagnóstico del Sector Solidario en el Departamento del Huila como Herramienta para la Formulación de una Estrategia Prospectiva***

Esperanza Díaz Castañeda  
Universidad Cooperativa de Colombia - UCC  
Huila - Colombia

María Cristina Tellez Jaramillo  
Universidad Cooperativa de Colombia - UCC  
Huila - Colombia

Pag. 204



## PRÓLOGO

Desde que me inicie en la Investigación Prospectiva, hace 9 años, y mi asistencia a los prestigiosos Congresos PROSPECTA, tanto en Perú, como en Colombia y Argentina, he comprendido que la Prospectiva y otros temas relacionados, siempre fue y será parte inherente al ser humano, pues todos aspiramos a construir un futuro mejor para nuestra sociedad, y como decía Raul Grumbach<sup>1</sup>, “debemos estimular a la sociedad a pensar estratégicamente el futuro, para construir un futuro mejor, para esta y para las futuras generaciones”.

Quiero destacar, en primer lugar, el espíritu científico, innovador, futurista y humanista del editor y coordinador general de este libro, Dr. Carlos William Mera Rodríguez, que como prospectivista colombiano, viene haciendo realidad su visión de futuro, contribuyendo a cambiar y construir un mundo mejor; y esto nos lleva a recordar a Joel Arthur Barker<sup>2</sup>, cuando nos dice: “una visión sin acción es un solo un sueño, acción sin visión no tiene sentido, **una visión con acción puede cambiar al mundo**”.

Para entender el contenido de este libro debemos entender su título, lo cual pasa por identificar la definición de sus términos. **Retos** son los objetivos o metas que suponen **desafíos**, es decir la acción para alcanzar las metas u objetivos. Gaston Berger<sup>3</sup>, define la prospectiva como la “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. **Emprendimiento** es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso mas, ir mas allá de donde ya ha llegado. El **Emprendimiento Social** es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios y dedicados. El **Emprendimiento solidario** es aquel que lleva a la persona a trabajar con los individuos de una comunidad de tal forma que logren desarrollar rentabilidad en proyectos propios del territorio y generen bienestar común. Una **ciudad** es un área urbana en la que funciona fundamentalmente la industria y los servicios, es

---

1 Raul Grumbach, experto prospectivista brasilero, Director Gerente de Brainstorming y creador del Método Grumbach.

2 Joel Barker, académico independiente y futurista norteamericano.

3 Gastón Berger (1991), francés, es uno de los fundadores de la prospectiva.



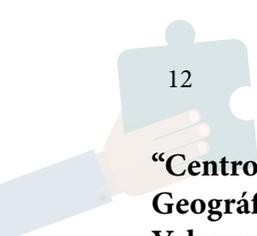
un lugar donde vive y vivirá la mayor población en el mundo. Casi la mitad de la población mundial vive actualmente en ciudades, y **para el año 2050 se prevé que aumente a 75%**, pero ¿en qué tipo de ciudad viviremos en el futuro? ¿Qué **ciudades del Futuro** nos espera, o necesitamos construir?. Los futuristas dicen que las ciudades serán más verdes y ecológicas, sin problemas de movilidad, con crecimiento vertical, entre otras características.

He allí la importancia de este libro, pues los temas están relacionados con estas ciudades del Futuro, por lo que es necesario empezar a diseñar entornos urbanos más inteligentes y modernos.

“Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro”, es una importante producción científica de la prestigiosa e innovadora Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia. Consolida importantes artículos científicos, generados en el marco de PROSPECTA COLOMBIA 2015, VIII Congreso Internacional de Prospectiva Estratégica y Estudios de Futuro, que con el tema “Retos y desafíos del futuro de la ciudad-región global”, reunió en la ciudad de Ibagué a algunos de los más destacados prospectivistas de Latinoamérica y el mundo.

Pero la importancia de esta publicación científica, no solo está en su contenido, sino en los objetivos que busca. Plantear Retos y Desafíos de la Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario en las Ciudades del Futuro, es ya adoptar una actitud prospectivista, actitud proactiva, y hablar de las ciudades del futuro, un tema que involucra a todos los actores de la sociedad, de esta y de las futuras generaciones. Y como decía el Dr. Harry Bollmann, experto urbanista brasilero de la Pontificia Universidad Católica de Paraná (PUCP), Curitiba-Brasil, **“más que actores, debemos ser AUTORES, de la construcción de las ciudades del futuro”**.

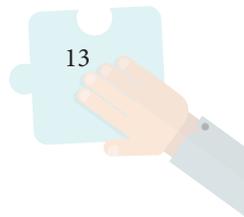
En este libro se presentan temas importantes y de interés para el desarrollo de las ciudades del Futuro, tales como: **“la Economía Social y Solidaria, Elementos para el Futuro de la Caficultura”**; **“Creación de Empresas Cooperativas Agropecuarias Una Forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural”**; **“Implementación de la Prospectiva en el Sector Solidario de la Provincia de Ubaté”**;



**“Centro de Desarrollo Empresarial Unipanamericano”;** **“Indicación Geográfica y Denominación de Origen. Alternativas para Agregar Valor a la Miel de Abejas en el Contexto Colombiano”;** **“Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión que Impulse la Inversión de Conocimiento, la Innovación Tecnológica y Organizativa, Dando Lugar a la Recuperación Sustentable de Entorno Económico, Ambiental y Social en la Comunidad de la Vereda de Viso de Upía Municipio De Cabuyaro (Departamento Del Meta)”;** **“Diagnostico para la Implementación del SG-SST en Comcaja”;** **“Retos de las Pymes Creadas por los Egresados Unadistas Del CEAD Sogamoso, Graduados Entre El Año 2010 Y 2014”;** **“Diagnóstico del Sector Solidario en el Departamento del Huila como Herramienta para la Formulación de una Estrategia Prospectiva”.** Estos temas involucran a investigadores de diferentes universidades de Colombia como la UNAD, Sede Popayán; Universidad de la Amazonía, Amazona; Universidad de Cundinamarca, Ubaté ; Unipanamericana Fundación Universitaria – Compensar, Bogotá; UNAD, Sede Bogotá; Universidad ECCI, Bogotá; Universidad Cooperativa de Colombia - UCC Huila.

Reconocemos la pertinencia de este libro, no solo por su contenido, sino porque sale en un momento histórico, en un momento en que se abre una nueva era para Colombia. Después de 50 años de conflicto, se inició formalmente la PAZ, por lo ahora más que nunca, es necesario pensar el FUTURO, un FUTURO MEJOR para Colombia, para los latinoamericanos, asumiendo retos y desafíos, desarrollando emprendimientos social y solidario, forjando las ciudades del futuro. Y allí la PROSPECTIVA, juega y jugará un ROL MUY IMPORTANTE.

**Walter Hugo Torres Bustamante**  
*Misionero de la Prospectiva*



## INTRODUCCIÓN

**R**etos y desafíos de la prospectiva del emprendimiento social y solidario en las ciudades del futuro tiene por objetivo presentar múltiples miradas de docentes, investigadores y expertos prospectivistas en torno al emprendimiento social en contextos locales, regionales y nacional, el emprendimiento como una estrategias para fomentar el desarrollo local, regional y nacional. Es por esta razón que desde el inicio de la construcción de este libro se plantearon las siguientes preguntas para que los autores le dieran respuesta ¿Qué tipo de emprendimientos requiere las ciudades del futuro? ¿Qué tipo de emprendimientos se requieren implementar para el nuevo modelo de desarrollo regional que nos permita ingresar al mundo globalizado? ¿Qué características debe tener el emprendedor del futuro? ¿Qué emprendimiento se desarrollaran en el futuro para generar empleo y progreso para la región?

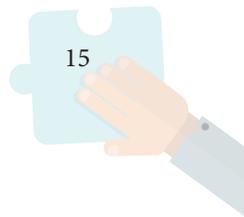
En este texto cada uno de los autores presentan los resultados de sus estudios, análisis y planes prospectivos del emprendimiento social y solidario en la ciudades del futuro para darle respuesta a las diferentes problemáticas y necesidades de los actores sociales desde el punto de vista social, económico, político, científico, ambiental, cultural y tecnológico.

El libro se encuentra conformado por nueve capítulos muy interesantes que desarrollan diferentes miradas del emprendimiento social algunos de ellos desde la economía solidaria otros desde el sector solidario y las cooperativa agropecuarias, por otra parte autores que centran sus capítulos en la importancia de los centro de desarrollo empresarial y los modelos de gestión para el impulso de la gestión del conocimiento.

En los capítulos finales encontraremos un par de diagnósticos del emprendimiento social uno de ellos del departamento del Huila y el otro de comcaja y para finalizar un estudio sobre los retos y desafíos de las pymes de la ciudad de Duitama.

Esperamos que todos nuestros lectores encuentren en este libro un espacio de conocimiento, análisis y reflexión sobre los Retos y Desafíos del Emprendimiento Social y Solidario en la Ciudades del Futuro.

**Carlos William Mera Rodríguez**  
*Editor y Coordinador General*



## Capítulo I

### ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, ELEMENTOS PARA EL FUTURO DE LA CAFICULTURA. POPAYÁN, CAUCA. 2015<sup>1</sup>

### SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY, ELEMENTS FOR THE FUTURE COFFEE GROWING. POPAYÁN, CAUCA. 2015

Yulieth Karina Mera Paz <sup>2</sup>

#### Resumen

La economía social y solidaria no es solo la unión de personas para producir bienes y servicios, se trasciende un conjunto de acciones que promueven la inclusión de la población con mayor número de necesidades insatisfechas, las cuales por medio del trabajo logran mejorar las condiciones de vida respetando la naturaleza. La investigación es cualitativa recolectando información desde la fuente primaria se llevaron a cabo entrevistas y talleres participativos. Los resultados reflejan que los logros, beneficios y perspectivas a futuro son: incrementando el número de asociados; laboratorios de calidades y capacitación, certificaciones de las fincas y cafés especiales. Las dificultades son el relevo generacional, las distancias e inestabilidad de precios. Finalmente se evidencia en la práctica como desde los esfuerzos de las organizaciones y de las personas que participan, hacen posible y viven la solidaridad, han logrado rescatar acciones no rentistas, encontrando en la autogestión herramientas para la resistencia y la pervivencia.

#### Introducción

---

1 La presente ponencia es resultado del trabajo de investigación de tesis de maestría en administración de organizaciones de la UNAD denominado: Identificación de elementos de economía social y solidaria en la caficultura. Popayán, cauca. 2015

2 Economista, Candidata a magister en Administración de Organizaciones. Investigadora de la Línea de Economía Social y Solidaria. Proyecto Centro De Investigación Para La Promoción, Innovación Y Desarrollo De La Caficultura Caucana CICAFCULTURA. [ykmerap@unicauca.edu.co](mailto:ykmerap@unicauca.edu.co)



Aún la teoría económica clásica es la protagonista en la academia y en el ejercicio de lo público, una tradición que data desde la época de Adam Smith, es por ello que desde la alternatividad, se plantea una propuesta con el fin proponer un nuevo paradigma a la ciencia económica, a partir de la construcción de una teoría heterodoxa, la cual enuncie los pensamientos, principios, doctrinas, anunciando lo que es y lo que quieren ser la nueva economía, aquella capaz de reflejar la realidad de los procesos sociales gestados en los territorios, por ello, la mayor forma de contribuir a visibilizar estas acciones es mediante la sistematización de experiencias, “Los objetivos específicos que se persiguen prioritariamente con la sistematización, es decir, si se sistematiza: – para favorecer el intercambio de experiencias; o – para tener una mejor comprensión del equipo sobre su propio trabajo; o – para adquirir conocimientos teóricos a partir de la práctica; o – para mejorar la práctica”.

(Jara, 2003: 3)

Con base en lo anterior, este documento a través de cinco sesiones, en la primera parte se recogen algunas miradas entorno a la economía social y solidaria; en la segunda parte se describe la metodología empleada en el trabajo de campo; en la tercera sesión se presentan los resultados de cinco organizaciones cafeteras del municipio de Popayán; en la cuarta parte se plantean una discusión y una propuesta; para finalizar se esbozan unas conclusiones que integran las ideas principales del presente texto.

## Objetivos

### *Objetivo General*

Identificar en la economía social y solidaria elementos para el futuro de la caficultura.

### *Objetivos Específicos*

- Realizar una aproximación conceptual de la economía social y solidaria
- Desarrollar una metodología participativa acorde al lineamiento de la investigación cualitativa
- Elaborar una caracterización de cinco experiencias significativas del municipio de Popayán

## Contenido Economía Social Y Solidaria: Aproximaciones Conceptuales

La economía actual se encuentra sumergida en un lineamiento neoliberal, propuesta teórica en marcada en la concepción de un “homo economicus”, es decir, una persona egoísta, individualista, en busca de su bienestar, por medio de la generación de ganancias a costa de cualquier cosa, siempre y cuando se introduzca en el mercado; estas ideas se han propagado por el mundo por medio de la llamada globalización, donde todos los mercados se encuentran interconectados y funcionan bajo la lógica del lucro, en este sentido, se promueve la competitividad, la producción en masa, las economías de escala, la reducción de costos, con llevando a problemas sociales de explotación laboral y degradación de la naturaleza. Tenido en cuenta el escenario anterior, desde diferentes lugares del mundo y en diversas formas de expresión, llámese la academia, los movimientos sociales, la iglesia, grupos étnicos y comunidades, se plantean la necesidad de cambiar las relaciones que median las actividades económicas y a su vez influyen aspectos políticos, ambientales, sociales y culturales. Por lo cual surgen iniciativas de diferentes índoles y con diversos nombres, pero que trascienden la lógica de la ganancia y la competencia y la remplazan por la solidaridad y el compañerismo, denominándose como economía social y solidaria.

### Economía Social

En los países de centro, el concepto de economía social surge en la época de mayor auge del capitalismo, y es entendido como un tercer sector, es decir, actividades económicas por fuera del sector público y privado, con reglas de comportamiento motivadas por valores solidarios y éticos y no por la lógica de la ganancia, por lo cual se establecen mecanismos de producción y distribución de excedentes propendiendo por la justicia social, sin que signifique una transformación en el sistema imperante. “Asimismo, la economía social indica un camino hacia una economía al servicio de la sociedad, a otra forma de hacer economía, más social y humana, que contribuya a la resolución de viejos y nuevos problemas que afectan a la sociedad y no pueden resolverse satisfactoriamente por la acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general” (Defourny, 1998; Chaves, 1999 citados por Serrano & Lazarini, 2010:11).



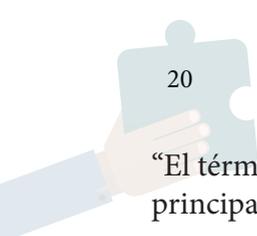
La economía social, hace referencia a las entidades por fuera del sector público, y diferente al privado, frente a la estructura organizativa y distribución de ganancias, donde los socios están en igualdad de derechos y toman decisiones basados en la democracia. Promueve estrategias para reducir la pobreza, mediante la generación y redistribución de los ingresos, un replanteamiento del papel del Estado, como benefactor y protector de los derechos. No obstante, no rompe el esquema capitalista, simplemente humaniza la producción.

Se denomina tercer sector a las entidades que no se reconocen como públicas y privadas, por lo tanto tienen un funcionamiento y organización distinta establecida en los estatutos, donde el afán de ganancia se deja como elemento secundario, los beneficios no son apropiados individualmente, son organizaciones formales y constituidos bajo las reglas normativas de los países, la adhesión es de forma voluntaria. Se consolidan como propuesta de empresas sociales capaces de brindar los satisfactores de las necesidades que estaban antes a cargo del Estado de Bienestar, se asocia a actividades de subvención, donación, voluntariado. Las mutuales y cooperativas, tienen en común los siguientes elementos: Beneficio de los socios antes que el lucro, Autonomía en la gestión, Toma de decisiones democráticamente, Prevalencia de las personas sobre el capital, Ingreso voluntario y abierto, Relevancia del interés colectivo sobre el individual, Principios solidarios.

## **Economía Solidaria**

La economía solidaria, plantea una ruptura a la lógica del capital y la ganancia, incorpora valores a la actividad humana, se centra la búsqueda de mejores condiciones de vida para las comunidades, garantizando la reproducción de la vida humana y natural. Prácticas de producción, trabajo, distribución y organización basadas en principios como la solidaridad, la reciprocidad, la igualdad y el respeto por el medio ambiente.

Desde la perspectiva de Coraggio, los motivos por lo que se requiere un replanteamiento del modo de producción, en este sentido, cobra relevancia el concepto de Economía Solidaria, en cuyas prácticas se debe evidenciar una coherencia entre los principios éticos, económicos, las actuaciones de los actores y el surgimiento de instituciones.

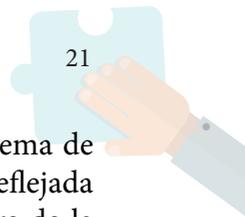


“El término economía social y solidaria puede tener dos significados principales:

- i) Es un sistema económico cuyo funcionamiento asegura la base material integrada a una sociedad justa y equilibrada.
- ii) Es un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva –actual o potencial – de construir un sistema económico alternativo” (Coraggio, 2011: 12,13).

La economía solidaria se entiende de dos maneras: como un sistema económico que implica nuevas relaciones Sociedad – Naturaleza diferentes y contrapuestas al capitalismo o como un proyecto de acción colectiva, donde ciertos grupos sociales generan prácticas alternativas de producción, distribución, redistribución, circulación, coordinación, consumo y transversales que contrarrestan los efectos del sistema actual, estableciendo una serie de principios por cada eslabón. La economía solidaria no es solo la unión de personas para producir bienes y servicios, si bien, se incluyen, se trasciende un conjunto de acciones que promueven la inclusión de la población con mayor número de necesidades insatisfechas, las cuales por medio del trabajo logran mejorar las condiciones de vida, y a su vez impactar el entorno local, al replantearse nuevas formas de organización, distribución, apropiación, consumo y respeto por la naturaleza. Se debe tener en cuenta que la solidaridad debe entenderse como una nueva interacción social y no como un mecanismo para que las personas presuman de ser caritativas, con el fin de mejorar su apariencia ante la sociedad.

Razeto (1997) considera que definir la economía de la solidaridad resulta un tanto complejo, no se puede establecer un concepto único, cada autor lo entiende y define de distinta manera, pero si se debe resaltar la importancia que está tomando en el mundo académico como propuesta alternativa al desarrollo capitalista, caracterizada por ser una concepción ideológica basada en los valores, carente de instrumentos y metodologías científicas propias de la ciencia económica. Al tratar de unir el discurso científico y humanista nace el termino de Economía de la Solidaridad o Economía Solidaria, planteando la necesidad de llenar



los vacíos que genera la economía de mercado, es decir, el sistema de producción actual margina algunos grupos sociales situación reflejada en la insatisfacción de algunas necesidades, por ello se requiere de la intervención de factores externos para corregir estos problemas, donde la Solidaridad será un componente activo al interior de los procesos de organización de la economía, si bien no es una propuesta que intenta contrarrestar el concepto de economía de mercado, si se plantea como un postulado alterno. “El problema entonces no es construir una economía de solidaridad que no sea una economía de mercado, sino construir una economía de mercado que sea solidaria, o sea, transformar, incorporar también la solidaridad en los mercados” (Razeto, 1997: XXII).

En síntesis, la economía social y solidaria no es solo la unión de personas para producir bienes y servicios, si bien, se incluyen, se trasciende un conjunto de acciones que promueven la inclusión de la población con mayor número de necesidades insatisfechas, las cuales por medio del trabajo logran mejorar las condiciones de vida, y a su vez impactar el entorno local, al replantearse nuevas formas de organización, distribución, apropiación, consumo y respeto por la naturaleza. “el mundo invisible crea, en función de sus estrategias de supervivencia, un sinnúmero de microorganizaciones productivas y comunitarias, donde la ética solidaria que se da al interior de las mismas constituye un recurso indispensable para sobrevivir y desplazarse en un medio en el que impera la lógica competitiva” (Max-Neef, 1993: 95). Entre las prácticas actuales, se encuentran: El microcrédito, emprendedurismo mercantil, comercio justo y el consumo responsable, como orientación de las políticas públicas. Agrupa diferentes dimensiones: un planteamiento diferente del desarrollo, una nueva teoría económica y unas prácticas de las comunidades. Entendiendo la solidaridad, como la asociación para el trabajo en conjunto y las acciones que pretenden beneficiar a otras personas. Donde lo relevantes es el cuestionamiento al funcionamiento del mercado, generando propuestas que incorporen valores, en cada etapa de las actividades económicas.

“Allí donde se exagera el individualismo, la economía solidaria promueve el comunitarismo; allí donde se incita a la competencia, la economía solidaria promueve la cooperación; allí donde se busca el lucro, la economía solidaria promueve un justo beneficio; allí donde gana el materialismo, la economía solidaria promueve la satisfacción de

todas las necesidades humanas; allí donde se persigue el consumismo, la economía solidaria promueve el consumo responsable; allí donde se glorifica el libre comercio, la economía solidaria propone el comercio justo; en fin, cuando solo se habla de crecimiento económico, la economía solidaria prefiere hablar de desarrollo a escala humana.” (Guerra, 2012: 23,24).

## Metodología

Esta propuesta se ejecutó bajo los lineamientos de la investigación cualitativa, siendo de tipo no experimental, con un alcance descriptivo, que logra plasmar la percepción de la situación actual y los elementos característicos de las organizaciones solidarias cafeteras en el municipio de Popayán. El diseño de la investigación nos indica la estructura del trabajo de campo, en este caso, se encuadra en la pauta longitudinal, a razón de que los datos serán recolectado desde la fuente primaria es decir, en la población objetivo, de manera directa y por una sola ocasión se llevarán a cabo entrevistas y talleres participativos, puesto que se “Parte de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas.” (Tamayo, 1999: 39).

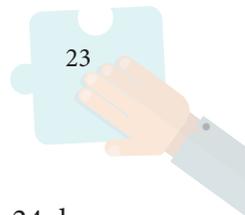
Con el fin de darle la relevancia a la experiencia de las organizaciones se realizó el taller: Seis sombreros para pensar. “El propósito de los seis sombreros para pensar es desembrollar el pensamiento, de modo que el pensador pueda utilizar un modo de pensar después de otro — en lugar de hacer todo al mismo tiempo o intentarlo.” (De Bono & Pandolfo, 1988: 128). Es un ejercicio fácil de realizar, en la medida que cada asistente al taller, puede expresarse libremente y además conocer el punto de vista de sus compañeros de grupo. El tema principal es la organización a la que pertenecen, su historia, dificultades, beneficios y retos futuros.

*Objetivo:* Caracterizar y sistematizar la experiencia de la organización.

*Tiempo:* 2 – 3 horas.

*Materiales:* Papel kraft, cartulina de colores, marcadores de colores, tijeras, cinta, seis sombreros de colores.

*Participantes:* Miembros de las organizaciones.



### *Fechas de Realización:*

Asociación Campesina Para El Desarrollo Rural – Acader. Taller 24 de Mayo de 2015.

Empresa Comunitaria La Meseta. Taller 1 de junio de 2015.

Grupo de Gestión La Sabana. Taller 7 de mayo de 2015.

### *Metodología:*

Paso 1: Explicar el objetivo del taller y la metodología.

Paso 2: Establecer Reglar:

- Las opiniones de los participantes deben corresponder a la orientación dada por el color.
- Si un participante desea tomar la palabra debe usar el sombrero.
- Si los participantes consideran necesario cambiar el rol del sombrero, pueden solicitarlo.
- Representación de los sombreros:

<b>SEIS SOMBREROS PARA PENSAR</b>	
Blanco	Hechos, números, línea de tiempo, información verídica, Neutralidad, objetividad, no opiniones
Amarillo	Beneficios, resultados positivos, evaluación positiva.
Negro	Identificar problemas, críticas, riesgos, peligros, errores pasados, escenario negativo
Rojo	Sentimientos, emociones, motivaciones, no requiere justificación
Verde	Creatividad, Alternativas, Soluciones, propuestas, ideas que no se ha realizado, innovar, escenarios futuros.
Azul	Control de otros sombreros líder del grupo. Encargado de sistematizar.

Paso 3: Dependiendo el número de participantes se podrán realizar un solo grupo o establecer subgrupos por cada color (rol)

Paso 4: De acuerdo al rol establecido, los participantes deberán expresar la percepción correspondiente frente a su organización.

**Entrevistas:** se sostienen conversaciones con las personas de la investigación, con el fin de obtener información primaria basada en testimonios reales, contados en las voces de los involucrados. Como lo plantean Gallardo, Y. Moreno, A. (1999): “La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.” Los investigadores realizan preguntas de formato abierto, en la medida que proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan, expongan de manera amplia sus ideas, busca ampliar algunos elementos abordados en el taller. En aquellas organizaciones donde se dificultó la reunión de grupo se realizó la entrevista, bajo las siguientes preguntas orientadoras:

- Relate brevemente la reseña de la organización
- ¿Cuáles han sido los logros de estar asociados?
- ¿Cuáles han sido las mayores dificultades?
- ¿Qué los motiva a continuar trabajando en grupo?
- ¿Cuáles son las perspectivas a futuro?
- Desea agregar algún elemento adicional.

### **Resultados: Cultivando café de manera solidaria: experiencias representativas de organizaciones cafeteras en Popayán**

Se seleccionaron cinco experiencias representativas, con características diversas y contexto distintos, pero que comparten en común el trabajo comunitario entorno al cultivo de café, donde se busca reconocer sus particularidades y mostrar sus diferentes procesos, motivaciones, dificultades, logros y perspectivas de futuro. Para ello se aplicó la metodología anteriormente descrita, con lo cual se pretende dar a conocer la voz de los caficultores que cada día con su labor en el campo, labrar un mejor país.

#### **Cooperativa De Caficultores Del Cauca – Cáficauca:**

Es fundada en 1961, tiene una trayectoria de más de 50 años de trabajo cooperativo en el departamento del Cauca bajo el lema de “Comercialización con sentido social”, surge como un “brazo de la Federación



Nacional de Cafeteros en el proceso de comercialización” (Meneses, conversatorio, 1 de julio de 2014) con la ayuda de AlmaCafé y ExpoCafé en el manejo de almacenaje y logística para el proceso de exportaciones. Pero el proceso de acopio lo realizan los agentes de la cooperativa.

## **Beneficios**

Cuenta en la actualidad con un total de 2900 asociados en todo el departamento, logrando comercializar alrededor del 50% del total de la producción de café en el Cauca, con 32 puntos de compra en los municipios cafeteros, donde se regula el precio tomando en cuenta el precio estándar nacional.

En la actualidad se realizan visitas de campo con el fin de conocer el estado de los asociados y sus necesidades, reuniones de socialización y de capacitación con el fin de brindar un acompañamiento continuo a las labores diarias del caficultor, como bien se expresa a continuación: “Hoy la empresa se está dando a conocer más, antes estaba muy cerrada, solo en el cuento de la comercializar café, no se veía tanto la parte social, ahora se organizan muchas salidas, visitas y reuniones, incluso el gerente va al campo a hablar con la gente a animarla” (Paz, Entrevista, 16 de abril de 2015).

## **Dificultades**

Las personas están abandonando el campo, se están yendo a las ciudades, la caficultora en la actualidad está en manos de personas con edades avanzadas, el relevo generacional es un inconveniente, pues los hijos de los caficultores salen a estudiar pero muy pocos regresan a las parcelas. “Menos del 4% del total de caficultores se encuentra asociado” (Meneses, conversatorio, 1 de julio de 2014) es necesario realizar un mayor énfasis en la educación solidaria, con el fin de mostrar los beneficios de estar asociado, para que se logre llegar a más personas. Las estrategias de divulgación no han alcanzado los efectos esperados, en la medida que la tasa de crecimiento de los asociados es aún muy baja, muchas veces el proceso asociativo se ve opacado por la comercialización.

## Motivaciones

Continuar trabajando por los caficultores caucanos, en especial por los 3.000 asociados y aproximadamente 90 empleados directos, con el fin de contribuir en el mejoramiento de sus ingresos y de una mejor calidad de vida. Prestar ayuda al caficultor teniendo en cuenta los beneficios que se brindan a cada uno de los asociados, ya que son muchos los auxilios a los que pueden acceder. Pero también, las capacitaciones que reflejan el mejoramiento en los cultivos y en la calidad de la taza.

## Perspectivas Futuras

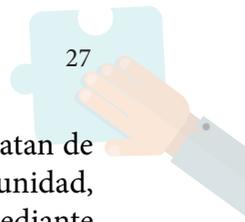
En el Cauca cuenta con 91.000 caficultores (Montenegro, 2015), lo que significa que el número de asociado es aún muy bajo, a pesar de que se cuenta con cobertura de todo el departamento, por lo que se tiene como meta de 2 a 3 años, llegar 5.000 caficultores.

Cofinanciar o patrocinar los procesos de certificación de fincas cafeteras, bajo los diferentes modelos bien sea producción orgánica (Rainforest Alliance) o comercio justo (Fairtrade Labelling Organizations Internacional – FLO). En la medida, que ello genera sobre precios a la venta del café, lo que repercute en mayores ingresos.

Mejorar la infraestructura productiva en las fincas, apoyar el mejoramiento de vivienda rural.

## Central Cooperativa Indígena Del Cauca – CENCOIC

Nace en 1979 “como una alternativa para las comunidades indígenas en su lucha por la recuperación de la tierra, y es la primera organización del movimiento indígena legalmente constituida” (Bustos, Entrevista, 15 de abril de 2015), asociado a la propuesta del tejido económico y comunitario del Concejo Regional indígena del Cauca CRIC, para promover estrategias que fortalezcan la economía propia, asociada especialmente a la producción agrícola, principal vocación de la región. Obtiene la personería jurídica en 1980 como entidad de economía solidaria, agremiando a resguardos y cabildos indígenas. Donde la cooperativa es una herramienta para organizar y comercializar los productos de 1600 familias, donde son los 11 resguardos indígenas quienes dan la



línea política para los procesos productivos y comerciales. Se tratan de promover prácticas solidarias, la importancia del trabajo en comunidad, en equipo, organizados, la democracia, el respeto ambiental, mediante capacitaciones y visitas en finca.

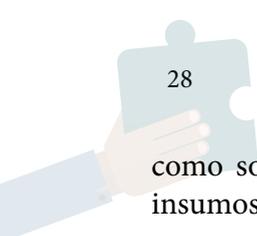
## Beneficios

En 1996, obtienen la certificación Max Havelaar, de comercio justo con lo cual se prioriza el impulso el producto de café, orientado a la exportación. “Cencoic ha venido desarrollando la estrategia del comercio justo que busca reducir el desequilibrio de la balanza en el comercio dominada por las grandes tostadoras, a fin de entregarles a nuestros productores de café una mayor rentabilidad por unidad producida.” (Cencoic, 2015), la perseverancia y el trabajo continuo permitió que en 2006, se realizará la primera exportación de manera directa, sin intermediarios y bajo una relación directa con el comprador. En 2014, se lograron exportar 17 contenedores aproximadamente 375.000 kilos de café, bajo licencia propia.

En la actualidad, se cuenta con una laboratorio de calidades, unos instrumentos de alta tecnología, ubicado en la ciudad de Popayán, en la bodegas donde se recepciona el acopio del café de todos los municipios, esta herramienta permite perfilar la taza del producto, con lo cual por una parte se plantean sugerencia de mejora para el productor y por otra parte, facilita línea de comercialización, bien sea local, internacional, café de alta calidad.

## Dificultades

En el 2010, se presenta una crisis en la organización a tal punto que se llegó a pensar en liquidarla, debido a que las personas que lideraban el proceso de comercialización, deciden crear y constituir una cooperativa paralela, agremiando a algunos productores, relacionándose con los clientes e incluso apropiando algunos patrimonios de Cencoic. Con este panorama se evidencia un desprestigio y una falta de credibilidad por parte de los asociados y los compradores internacionales. Por los que en 2011, se hace necesaria una reestructuración, con el respaldo del movimiento indígena, donde se define que además del departamento de café, se diversifican los servicios dando apertura a dos líneas de trabajo



como son la comercialización de medicamentos y la distribución de insumos educativos.

Se tiene una postura divergente frente a la institucionalidad cafetera y las políticas de la Federación Nacional de Cafeteros, en la medida que el lineamiento plantea la siembra en monocultivo, incluso la variedad actual de café se sugiere a libre exposición y con un paquete tecnológico establecido. Todo lo anterior, va en contra de la cosmovisión indígena, donde se reconoce el respeto por la tierra, por lo tanto se rechaza el uso de agroquímico, pero también el respeto por el bosque y la diversidad, en este sentido, el café se entiende como un complemento del Tull, de la huerta, de la parcela, no como el todo de la finca, “Hoy en día, todo nos está llevando a que, a que depender de semillas, supuestamente mejoradas, de mejor calidad, mayor productividad, pero todo llevándonos en que algún momento, muy temprano diría yo, depender de la compra de semillas, prácticamente poner en riesgo la pervivencia de las comunidades” (Bustos, Entrevista, 15 de abril de 2015).

## Motivaciones

Combatir los altos índices de pobreza en la población indígena, las pésimas condiciones de vida en los resguardos, es la mayor motivación por la cual Cencoic continúa trabajando en los diversos territorios, pese a las diferentes crisis que ha sobrellevado. “Demostrando que al estar organizados a pesar de los retos, dificultades, debilidades, fortaleza, el trabajo que hace Cencoic de autosuficiencia en la organización indígena son muy pocos... Cencoic funciona totalmente independiente, a punta de trabajo, de esfuerzo, de comunitariedad” (Bustos, Entrevista, 15 de abril de 2015).

## Perspectivas Futuras

La experiencia en el manejo de la comercialización de café, demuestra que es viable organizar a los agricultores de diversos productos, entorno a diseñar líneas nuevas de trabajo, con el fin de adquirir poder de mercado y capacidad de negociación. “Como hemos madurado en la actividad comercial y ahora contamos con el apoyo del CRIC, para este año la dirección de Cencoic ha diseñado un plan de expansión incluyendo cinco nuevas líneas de acción además del comercio de café,



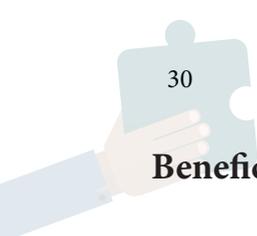
a saber: diseño e implementación de un plan agrícola, comercialización de otros productos, plan de vivienda, energías alternativas y creación de un fondo de apoyo económico a productores.” (Cencoic, 2015).

El brote de enfermedades en el Café, conlleva a que se desarrollen variedades de plántulas resistentes, de la mano de crédito se ha promovido la renovación, con lo cual se están perdiendo variedades típica que tienen buena calidad de taza. Por ello, se está pensando construir una especie de parcela de investigación e innovación, con variedades tradicionales, donde se pueda demostrar, que vale la pena preservarlas, en la medida que son productivas y que las enfermedades puedan ser manejadas, “No se trata de solo hablar, sino de mostrar... se está empezando a buscar las semillas, dentro de un modelo Tull, donde haya comida. Cual es realmente el tipo de parcela que queremos trabajar” (Bustos, Entrevista, 15 de abril de 2015).

Incursionar en la generación de valor agregado, dejando de ser productores y exportadores de materias primas, para la transformación del producto, comercializando un bien final, con un mayor precio en el mercado. De la mano, del crecimiento de productores asociados, con el fin de tener una mayor cantidad de producto.

## **Empresa Comunitaria La Meseta**

Las empresas comunitarias son formas organizativas de producción y distribución, donde sobresalen la asociatividad, la autogestión, la igualdad entre los socios. En la vereda La Meseta, del municipio de Popayán, un grupo de 46 caficultores, en el año 2000, decidieron trabajar en conjunto con el fin de incrementar los ingresos de los asociados, reducir los costos de transporte de los habitantes de la vereda e impulsar nuevas posibilidades de trabajo en la localidad. Por ello establecieron una tienda comunitaria, con el aporte de una arroba de café por asociado, con esos recursos “arrendamos un local para vender productos de la canasta familiar y compra café” (Velasco, Entrevista, 2 de Junio de 2015).



## Beneficios

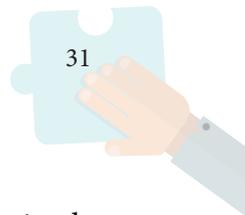
Estar organizados, ha permitido que sean un grupo de referencia, por lo cual sus asociados han tenido acceso a créditos (el 90% de los socios acceden a créditos), ayudas, subsidios, capacitaciones y apoyos técnicos en el momento que lo requieren, por diferentes entidades del Estado como DPS y el ministerio de agricultura con los programas de oportunidades rurales y alianzas productivas; cabe resaltar en especial la presencia del servicio de extensión, en la medida que cada uno de los técnicos de la Federación Nacional de Cafeteros ha contribuido con el impulso de la empresa comunitaria.

## Dificultades

El trabajo comunitario no tiene remuneración, se trata más bien de voluntades, sin embargo no todos los asociados cuentan con la misma motivación, por el contrario en algunas ocasiones se nota la ausencia y la falta de participación: “En el sector rural hace falta liderazgo, para la comunidad y no solo en lo personal” (Velasco, Entrevista, 2 de Junio de 2015). En la región se presentan problemas de inseguridad, incluso algunos de los pertenecientes a la empresa comunitaria han recibido amenazas directas contra sus vidas, con llevando al desplazamiento temporal de las personas, debilitando el proceso organizativo.

## Motivaciones

En algún momento los caficultores se preguntaron “¿De qué manera estaban viviendo? No se trataba solo comer y no morir de hambre” (Velasco, Entrevista, 2 de Junio de 2015). Por lo cual se propusieron buscar estrategias para mejorar el nivel de vida de las familias, generando resultados que se vieran en el corto plazo, en este sentido los productos de la canasta familiar estaban al alcance de los pobladores de la vereda a precios cómodos y con la posibilidad de pagar en especies (Café) o llevar productos a crédito. En el día de hoy las personas reconocen que “todo lo que tenemos es por el Café” (Taller 1 de junio de 2015.) Las condiciones de las familias han mejorado las condiciones de vida de las familias, reflejado en el incremento de los niveles de estudio de los hijos, viviendas y compra de medios de transporte como la moto.



## Perspectivas Futuras

“Seguir sembrando, soqueando y renovando” (Taller 1 de junio de 2015.), en conjunto se manifiesta la decisión de continuar con el cultivo del café en las fincas, de hecho se espera que los vecinos de la vereda se adhieran a esta práctica productiva, mejorando continuamente la productividad y la calidad del grano.

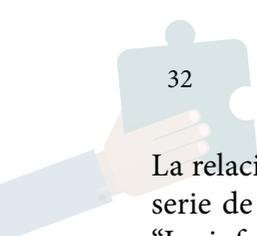
Mejorar la infraestructura de las fincas, incrementar la producción y acopiarla con el fin de destinarlo a la exportación en cuanto al mercado externo; frente al mercado interno se espera contar con una tostadora para transformar y generar valor agregado, posicionando una marca propia, adquirir un transporte y un local en la ciudad de Popayán, para comercializar el café e incluso productos complementarios que produce la zona como la caña panelera, el plátano, la yuca, entre otros.

## Grupo De Gestión Cafetera La Sabana

Los grupos de gestión cafetera se encuentran vinculados actualmente al programa de gestión empresarial de la Federación Nacional de Cafeteros, donde se pretende transmitir valores, autogestión y herramientas básicas de administración, pero tiene su origen en la década de los 70, “los llamados ‘grupos de amistad’, conformados por cafeteros vecinos, amigos y a veces parientes entre sí, que se reúnen periódicamente con el técnico para realizar actividades de capacitación sobre la tecnología del cultivo y el mejoramiento familiar y se comprometen a poner en práctica las enseñanzas recibidas” (Saldinas y Jaramillo, 1999: 10), desde 1978 en la vereda de la Sabana, se constituyó este grupo y hasta la actualidad continúan reuniéndose el primer jueves del mes, donde tratan asuntos del grupo, pero también es un espacio para darle la palabra a otros y al extensionista, quien lleva recomendaciones y capacitaciones.

## Beneficios

La capacidad de la organización y convocatoria, los hace un grupo visible a la llegada de visitantes y futuros proyectos para la zona. La mayor fortaleza radica en promover el trabajo vecinal, donde todos se conocen, interactúan y comparten conocimientos.



La relación directa con la institucionalidad cafetera, ha propiciado una serie de ventajas para los integrantes del grupo de gestión como son: “La infraestructura de vivienda, beneficiaderos, vías, salón comunal, aula escolar, semilla, capacitación, secado, gira a otros departamentos, créditos, abonos” (Taller 7 de mayo de 2015).

## **Dificultades**

La mayor preocupación es el mercadeo, porque en las fincas se realiza adecuadamente todo el manejo del cultivo, sin embargo al momento de realizar la venta se encuentran con un bajo precio, el cual en algunas ocasiones no compensan el esfuerzo realizado, no se cuenta con un recurso suficiente como para realizar un proceso de comercialización directo.

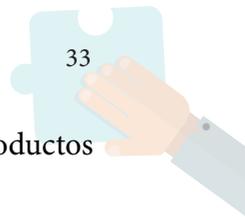
El café presenta como amenazas algunas enfermedades entre las más conocidas la roya y la broca, cuando los cultivos se ven atacados, ello representa la pérdida de la cosecha y por tanto de los ingresos de los productores.

## **Motivaciones**

Se destaca la necesidad de mejorar las condiciones de vida de las familias cafeteras y el desarrollo de la región, como ejes para continuar con el trabajo organizado en la vereda. Es la esencia del trabajo en colectivo, lograr generar mayores beneficios para sus participantes directos, pero a su vez involucrar a los productores contiguos que continúan trabajando de manera aislada e individualmente, con el fin de transmitir la idea de que reunirse genera un resultado superior.

## **Perspectivas Futuras**

Como gremio cafetero, consideran que tienen un escenario a futuro muy incierto, debido a la volatilidad de los precios, lo que pone en riesgo los ingresos de los caficultores. Sin embargo, “Como grupo de gestión de la Sabana, se ve el mejoramiento a nivel de las familias y los cultivos”, como proyecto de largo plazo esperan consolidar un café especial de la región y posicionar una marca con el nombre de la vereda, en diferentes



presentaciones iniciando por el café pergamino seco y productos transformados.

## **Asociación Campesina Para El Desarrollo Rural – Acader**

ACADER es una asociación que inicia en el año 2006 con 226 personas, aunque en la actualidad son 70 socios activos, muchos de ellas ex participantes de la ANUC, la característica principal es ser campesinos que luchar por el derecho de tener tierra en la cual desarrollar su labor. Su principal acción de lucha es la movilización pues manifiestan que “Lo que se necesita hay que lucharlo” (Mañunga, Entrevista 24 de Mayo de 2015.), han sido estos espacios lo que ha fortalecido la organización y permitido hacer enlace con plataformas nacionales como son el Coordinador Nacional Agrario CNA y la Cumbre Agraria.

### **Beneficios**

La organización ha logrado procesos de negociación con el INCODER, con el fin de facilitar el acceso a la tierra para sus asociados, logrando la asignación de unos recursos para la compra. Los asociados tienen una formación política orientada a la lucha de la recuperación de la tierra y la defensa del campesinado como sujeto social de derecho, por lo cual en la actualidad participan en la mesa campesina departamental.

### **Dificultades**

La expansión del monocultivo del pino en la meseta de Popayán, está incrementando el precio de la tierra en las veredas, en algunos lugares los campesinos han vendido o arrendado sus parcelas, dejando atrás el trabajo agropecuario tradicional en la zona. Sumado a ello se evidencia una preocupación por la concesión de exploración minera en los territorios.

No se cuenta con un manejo adecuado del cultivo de café, no se realizan prácticas orientadas a mantener y mejora la calidad del grano, en la medida que la venta la realiza cada asociado por su cuenta y generalmente es a particulares, por lo que no se está generando valor agregado en ninguno de los procesos.

## Motivaciones

“La necesidad que tenemos nos motiva a organizarnos” (Taller 24 de Mayo de 2015.) El bajo acceso a la tierra y las precarias condiciones de vida del sector rural, son las razones por las cuales las personas continúan trabajando de forma organizada. Por otra parte, el Estado Colombiano tiene una deuda con el Campesinado desde hace muchos años, es fundamental continuar luchando y movilizándose en pro de lograr el reconocimiento del campesino como sujeto social de derechos, en especial en este momento de negociación del conflicto y más en el departamento del Cauca que es un territorio intercultural.

## Perspectivas Futuras

Esperan continuar con la lucha por la tenencia de la tierra con el fin de garantizar la pervivencia de las futuras generaciones y permanencia actual en el territorio. “Para ello se promueven proyectos colectivos para lograr un mejor vivir.” (Mañunga, Entrevista 24 de Mayo de 2015.).

Adquirir un vehículo para transportar los productos de los asociados, en la medida que en la actualidad para algunos productos es mayor el costo de trasladarlos a puntos de venta en Popayán, que el precio que reciben por concepto de venta.

En el marco de la Cumbre Agraria, esperan ser beneficiados por un proyecto agropecuario que fortalezca las fincas de los asociados, mediante la crianza de porcinos, curíes y gallinas, la siembra de maíz y frijol asociado al café, promoviendo la autonomía alimentaria.

## Discusión o Propuesta

Alrededor de una taza de café se encuentran múltiples historias de vidas personales y organizativas, las cuales requieren ser visibilizadas, como lo afirma Max Neef (1993), por ello en esta ponencia se pretende mostrar la experiencia de cinco grupos, a partir de un ejercicio de sistematización (Jara, 2003), historias que se han constituido entorno un producto agrícola, pero que a su vez generan una serie de trabajo comunitario en sus entornos.



Con respecto a problemáticas y dificultades se encuentran: el envejecimiento de los caficultores, sin consolidar estrategias que garanticen el relevo generacional; en la comercialización del grano se encuentran intermediarios, pese a las apuestas de acopiar y venta directa que realizan algunas organizaciones; los caficultores cuentan con pocas herramientas de administración de las fincas, por lo que no se sabe a ciencia cierta los costos e ingresos percibidos; la producción está tendiendo al monocultivo de café, generando un riesgo en la autonomía alimentaria de las familias. En cuanto a los logros, beneficios y perspectivas a futuro se evidencian: expandir la cobertura de las organizaciones en las demás regiones, incrementando el número de asociados; la necesidad de adquirir equipos para el montaje de laboratorios de calidades y capacitación para el manejo de los mismos, continuar con las certificaciones de las fincas, con el fin de generar valor agregado al producto y posicionar cafés especiales; mejorar las infraestructuras de las fincas para incrementar la productividad.

La economía solidaria desde la visión de Corraggio (2011), Guerra (2012) y Razeto (1997) ha tratado de demostrar que es posible terminar con las ideas de trabajo individual y egoísta, remplazándolas por la inclusión de valores como solidaridad, compañerismo, respeto, ayuda mutua, reciprocidad, cooperación. No obstante en el Cauca, se evidencia un bajo nivel de relacionamiento entre las organizaciones, en la medida que prima lo que las diferencias sobre las ideas y principios que comparte, por ello, vale la pena encaminar esfuerzos en busca de la unidad y la construcción de sinergias. Una forma viable para promover la sinergia (Max Neef, 1993) en las organizaciones cafeteras puede ser la creación de una red que involucre, no solo los procesos comunitarios presentados en este documento, sino muchas más. La facilidad de trabajar en red buscará promoverá la construcción de espacios donde se puedan compartir: las dificultades, los retos, los logros, las formas de producir, estrategias de venta y comercialización, manejos de cultivo, intercambio de excedentes de producción, discusiones de políticas públicas, capacitaciones (Catedráticas con expertos, pero también bajo la metodología Campesino a Campesino), eventos, ferias y giras. De esta forma, todos los actores pertenecientes a la red, logran aprender y enseñar con base a la experiencia diaria.

## Conclusiones

La base teórica de esta investigación se encuentra sustentada bajo el referente de la Economía social y solidaria, por ello es fundamental clarificar sus divergencias, para el caso de la primera, encontramos organizaciones que se agrupan con un único fin, bajo un objetivo específico, generalmente relacionado con proyectos gubernamentales o buscando suplir una necesidad puntual; mientras para el segundo caso, surgen de iniciativas comunitarias, donde el objetivo de los actores sociales, es propiciar cambios y transformaciones de su realidad, de tal forma que se satisface la necesidad priorizada, pero sumado a ello se alcanzan objetivos que no se tenían contemplados desde el origen.

Al apartarse un poco de la teoría y enfocarse en los resultados observados en el trabajo de campo, en la práctica, es pertinente mencionar, como desde los esfuerzos de las organizaciones y de las personas que participan, hacen posible y viven la solidaridad, se puede definir la economía social y solidaria como: cuando se identifica una necesidad pero se permite que otros (terceras personas) aporten para solucionarla; también, al renunciar a centrarse en los intereses propios y logramos focalizar esfuerzos para ayuda al amigo, al vecino, e incluso al extraño; o al reunirse en una vereda o caserío para realizar mejoras en una finca entre todos los pobladores, y al siguiente día ir a otra finca, buscando resolver situaciones que apremiante a todos, aunque no solo pasa en la finca sino también en una vía, un humedal, un bosque, en espacios comunes. Ejemplos que evidencian que el trabajo comunitario, más que un discurso es un ejercicio constante, una experiencia de vida.

Si bien, se manifiesta que la solidaridad no tiene un único camino, una única forma de actuación o una manera de unificarla, si pueden identificarse ciertos elementos compartidos, para el municipio de Popayán, específicamente las organizaciones donde se realizaron visitas, talleres y entrevistas, se encuentran los siguientes principios de la economía solidaria como:



Figura 1 Principios de economía solidaria

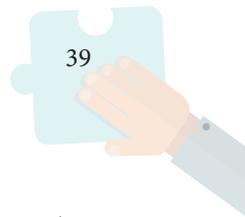
Fuente: Elaboración Propia

- 1) la relevancia del caficultor, es decir, las personas como eje central de la organización, si bien se ocupan de un cultivo rentable como el café, el ansia de ganancia no es lo primordial, puesto que lo principal es la calidad de vida de los asociados.
- 2) La democracia es una praxis, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones se evidencia en las reuniones mensuales o por medio de las asambleas.
- 3) En algunas organizaciones, especial aquellas que se relacionan con el comercio directo del café, logran generar beneficios económicos significativos, los cuales por diversos medios son devueltos a los asociados.
- 4) Se dejan de lado los logros individuales, pensando en el trabajo en colectivo para favorecer al mayor número de personas posibles.
- 5) Existe complementariedad y cooperación entre los agregados, se comparten conocimientos, saberes, nuevos aprendizajes, se reconocen los aportes individuales, sin desconocer o invisibilizar voces.



6) Los sueños de las personas, son materializados por medio de la autogestión, las mejoras en el proceso productivo, de comercialización o transformación, pasa por la búsqueda de recursos, proyectos ante instancias públicas y privadas, pero de la misma forma por las rifas, sancochos y festivales.

En el Popayán es viable sembrar café desde la solidaridad, tanto en el área urbana como rural, organizaciones como Caficauca, Cencoic, Acader, Empresa comunitaria La meseta y el grupo de gestión la Sabana, son experiencias que integran a un cultivo global y comercial como el café, acciones locales bajo lógicas de reciprocidad. Entidades que enfrentan grandes problemas como el relevo generacional, el alto nivel de intermediarios a la hora de comercializar, bajos niveles de educación de los afiliados, presiones externas frente al cambio en la manera de cultivar, con el fin de modificar el sector campesino hacia un modelo empresarial de agronegocio entorno al monocultivo. Pero a pesar de ello, han logrado rescatar acciones no rentistas, encontrando en la autogestión herramientas para la resistencia y la pervivencia, obteniendo grandes logros como son, nuevos canales de comercialización bajo la certificación orgánica, el comercio justo y los cafés especiales, de la mano de la adquisición de laboratorios de calidad y la generación de valor agregado. Persisten retos como son: la mejora en la infraestructura, donde se pretende mejorar las condiciones físicas de las fincas para que se refleje en mayor productividad y calidad; acompañado de un componente de educación por medio de capacitaciones en temas técnicos, productivos y en reflexiones acerca del trabajo colectivo.



## Referencias Bibliográficas

- Central Cooperativa indígena Del Cauca – Cencoic (2015). Aspectos Generales. Recuperado el 15 de junio de 2015 de <http://cencoic.com.co/>
- Coraggio, J. L. (2011). Principios, instituciones y prácticas de la economía social y solidaria. En Economía social y solidaria. EL trabajo antes que el capital. Recuperado de [www.coraggioeconomia.org/.../PRINCIPIOS\\_Y\\_PRACTICAS\\_FINAL.doc](http://www.coraggioeconomia.org/.../PRINCIPIOS_Y_PRACTICAS_FINAL.doc)
- De Bono, E., & Pandolfo, M. (1988). Seis sombreros para pensar. Granica. Retrieved from [http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB\\_Ventas/Documentos/Biblioteca/Seis\\_sombreros\\_para\\_pensar.pdf](http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB_Ventas/Documentos/Biblioteca/Seis_sombreros_para_pensar.pdf)
- Gallardo, y. Moreno (1999). Serie Aprender a Investigar. Módulo 3 Recolección de la información. ICFES. Bogotá.
- Guerra, P. (2012). Miradas globales para otra economía. SETEM. Barcelona
- Jara, O. (2003). Para Sistematizar Experiencias. En Innovando. Revista N° 20. Equipo de Innovaciones Educativas DINESST-MED. 24 de noviembre 2003.
- Max-Neef, Manfred (1993). Desarrollo a escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay.
- Montenegro, Gerardo (2015). Director Ejecutivo Comité De Cafeteros Cauca. Conferencia: “Caficultura Competitiva y sostenible 2022”. 8 de abril de 2015.
- Razeto M, L. (1997). La Racionalidad Económica De La Economía De Solidaridad en Foro Cooperativo Internacional. Revista Universidad Cooperativa de Colombia N° 67.

Saldinas, C. & Jaramillo, C. (1999). 40 años del servicio de extensión. Recuperado el 26 de junio de 2015 de <http://www.federaciondecalfeteros.org/static/files/art%201.pdf>

Tamayo, M. (1999). La Investigación. Aprender a investigar, (3ª ed.). Bogotá: ARFO Editores Ltda.

### **Anexos: Entrevistas Realizadas:**

<b>Nombre del líder</b>	<b>Organización</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
Bustos, Ricardo	Cencoic	Coordinador	15 de abril de 2015.
Mañunga, José	Acader	Vicepresidente	24 de Mayo de 2015
Meneses, Edgar	Caficauca	Gerente	1 de julio de 2014.
Paz, Ángela	Caficauca	Administrativa	16 de abril de 2015.
Velasco, Héctor	E.C. La Meseta.	Socio	2 de Junio de 2015).

Fuente: Elaboración propia



## Capítulo II

### CREACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

*Una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural*

### CREATING AGRICULTURAL COOPERATIVE ENTREPRENEURSHIP

*One way of Organizational Innovation for Rural Development*

Jurado Mejía Alejandro Geobanny<sup>3</sup>

#### Resumen

La vocación agropecuaria para el departamento de Caquetá es innegable, por su riqueza natural como por su tradición histórica, al punto de constituirse en la columna vertebral que soporta su dinámica económica. Sin embargo, la influencia de grupos al margen de la ley y las dificultades que tiene el campesino para comercializar los productos, han propiciado la dedicación de la tierra al manejo de una ganadería extensiva y la disminución en la producción de alimento con implicaciones de desplazamiento, aumento de pobreza e impacto ambiental, producto de las actuales políticas agrarias, que ponen en evidencia la dificultad para explotar la tierra por falta de garantías y la ausencia de mecanismos que permitan participar de manera formal en el mercado y garantizar los ingresos necesarios. Por lo anterior, se realizó una encuesta a 250 campesinos, se hizo visita a 12 predios rurales, se entrevistó a 48 campesinos y se consultó a 18 expertos, con lo que fue posible determinar que la creación de empresas cooperativas agropecuarias como una forma de innovación organizacional para el desarrollo rural, es un mecanismo de solución a la crisis agropecuaria que atraviesa el departamento del Caquetá, que como experiencia asociativa puede desempeñar un papel fundamental en la reducción de la pobreza, la mejora de la seguridad alimentaria, creación de oportunidades de trabajo y generación de ingresos, que hagan visible el desarrollo socioeconómico que

---

3 Magíster en Administración, especialista en Gerencia estratégica de Mercadeo, especialista en Educación Ambiental, Administrador de Empresas, Ingeniero de Alimentos y Tecnólogo en Gestión Comercial y de Negocios. Docente de la universidad de la Amazonia. E-mail: [juradomejia@yahoo.es](mailto:juradomejia@yahoo.es)



fomente el crecimiento y el fortalecimiento del sector agropecuario y sus habitantes.

**Palabras Claves:** Agropecuario, cooperativa, innovación, administración.

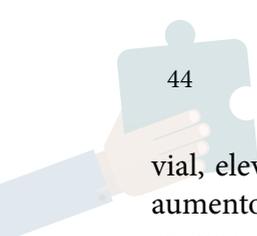
## ABSTRACT

The agricultural vocation in the state of Caquetá is undeniable for its natural beauty, historical tradition and economic dynamic. However, the influence of illegal army groups and the difficulties of the farmers to market their products have led the allocation of land to extensive livestock management and the decline in food production with the implications displacement, increased poverty and environmental impact product of current agricultural policies, which highlight the difficulty to exploit the land for lack of security and the absence of mechanisms to formally participate in the market and ensure the necessary income. Based on what it was stated, a survey was distributed to 250 farmers, a visit to 12 rural properties was planned, an interviewed to 48 farmers was conducted and 18 experts were consulted to determine that the creation of agricultural cooperatives as a form of organizational innovation for rural development is a way to solve the agricultural crisis in Caquetá. The results suggest that associative experience play a key role in reducing poverty, improving food security, creating employment opportunities and income generation. Finally, forming agriculture cooperative develops a visible socio-economic growth and improves competitiveness among farmers as well as foster food security.

**Key words:** Agriculture, cooperative, innovation, management.

## Introducción

El sector agropecuario como sistema de producción de economía primaria, tiene importancia capital como medio de sustento para satisfacer la demanda de alimentación de sus habitantes y como fuente de producción de materia prima para el sector agroindustrial; sin embargo, la realidad de este sector pone en evidencia una crisis centrada en la disminución productiva y una variación en los precios que no permiten cubrir los costos de producción, sobre todo entre los pequeños productores, dada la deficiente infraestructura energética y

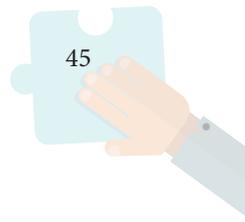


vial, elevados costos de los insumos, escasa transferencia tecnológica, aumento de importaciones, poca asistencia técnica y falta de claridad en una política de Estado que defina un modelo agropecuario que demandan las regiones, que entre otros aspectos son los factores que hacen sensible la comercialización de los productos, para alcanzar un nivel de ingresos que escasamente permite la supervivencia del pequeño productor. Tal es el caso para el Caquetá cuyo Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas alcanza el 59.2% (Caquetá –DPN 2015) y para el 2014 un 41.4% de la población rural está clasificada como pobre muy por encima del 28.5% que es la incidencia nacional (DANE 2015).

El Caquetá es relacionado como un Departamento de vocación agropecuaria por su amplia extensión de tierra (88.965 km<sup>2</sup>), riqueza hídrica y biodiversidad sin igual, que entre otros aspectos le confieren especiales características geográficas y socioeconómicas que bien pueden ser factores diferenciadores y benéficos, bajo adecuados sistemas de producción. Sin embargo, la realidad del campesino caqueteño y sus sistemas de producción agropecuaria muestran un panorama que en nada resultan coherentes con el verdadero potencial de este espacio de patria colombiana.

Así, la creación de una empresa cooperativa, tiene en su esencia una amplia posibilidad de ofrecer a los habitantes que consagran su existencia a la producción agropecuaria, una alternativa de trabajo viable para su desarrollo. En el Caquetá las cooperativas se destacan en algunos sectores (transporte y financiero) y mínimamente en algunos productos (leche y carne), que a la postre tal desarrollo no se ha llevado a otros sectores como el agropecuario, que bien puede convertirse en una iniciativa de gran alcance para lograr una producción capaz de impactar el mercado local, nacional e internacional.

Por lo anterior, el presente escrito pretende hacer a partir de la información recolectada de la realidad del sector agropecuario, una propuesta de creación de empresas cooperativas agropecuarias que de algún modo permitan emprender sistemas productivos agropecuarios competitivos con suficiente capacidad para dar valor agregado, mejorar la investigación y facilitar la comercialización de modo tal que sea posible generar empleo y oportunidades de progreso e ingresos para los pequeños productores del agro caqueteño.



## Fundamentos Teóricos y Conceptuales

### Departamento del Caquetá

El Departamento de Caquetá está situado en el noroeste de la región de la Amazonia; localizado entre los 00°42'17" de latitud sur y 02°04'13" de latitud norte y los 74°18'39" y 79°19'35" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 88.965 km<sup>2</sup> lo que representa el 7.79 % del territorio nacional (Todacolombia.com s.f.).

### Algunos antecedentes

La propuesta "CREACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS. Una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural" tiene origen en investigaciones adelantadas en el sector agropecuario del Departamento del Caquetá por parte del autor, con información recolectada en el periodo 2012-2014, buscando como objetivo general determinar y analizar la realidad del sector agropecuario del departamento, en cuanto a la tenencia de tierra, sistemas de producción y modos de vida; pretendiendo con los resultados obtener elementos de análisis, para organizar alternativas como la iniciativa de creación de empresas cooperativas agropecuarias.

El Departamento del Caquetá tiene su mayor actividad económica en empresas comerciales, restaurantes y hoteles; su acción agropecuaria está dada prioritariamente en la explotación ganadera (carne, leche y doble propósito), que se caracteriza por ser extensiva y con bajo desarrollo tecnológico. Se destacan la presencia de la multinacional Nestlé de Colombia y la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá (COFEMA); la primera compra un promedio de 300 mil litros de leche al día para enviarlos a otras plantas y utilizarlos como materia prima de sus productos y la segunda comercializa la mayor parte de ganado en pie y cuenta con la planta de sacrificio más importante del lugar.

La región ofrece tierras fértiles que favorecen la agricultura con plantaciones permanentes de caucho, siembra de café amazónico, plátano, arroz, cacao, caña de azúcar, yuca, maíz, flores y frutos exóticos, que en su densidad de cultivos no alcanza el 1% de la extensión del terreno en área cultivada (Jurado 2007), generando una dependencia de flujos



externos de estos productos para satisfacer la demanda. La producción forestal es muy variada y rica en maderas, resinas, plantas medicinales y gomas, con explotaciones inadecuadas de madera y nula explotación de otras posibilidades. En la industria de alimentos y bebidas sobresalen la fabricación de bebidas gaseosas, derivados lácteos y las empacadoras de café, con mínima participación en el mercado potencial.

En lo que refiere al cooperativismo en Colombia, fueron las ideas de precursores e intereses de políticos y estadistas, las que finalmente tienen efecto en el Congreso de 1931 cuando se aprobó la primera ley cooperativa (Ley 134 de 1931), con la que se da inicio al desarrollo del cooperativismo en Colombia, al punto y según datos estadísticos extraídos de la obra de Uribe (2011) que para el año 1933 ya existían 4 cooperativas con 1807 asociados y para el año de 1962 la cifra llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

Algunas experiencias asociativas de éxito en el sector agropecuario en Colombia, son los casos de los Comités de Cafeteros coordinados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, la Cooperativa de productores de leche de Antioquia – COLANTA, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y el Comité de Ganaderos del Caquetá, entre otros; en este sentido y como resultado de una investigación aplicada (Jurado 2007), donde se propone un modelo innovador de organización que se denominó Núcleos Productivos Agropecuarios Integrales Sostenibles – NUPAIS, el cual compromete componentes sociales, tecnológicos, físicos y financieros que permiten un modelo de desarrollo alternativo mediante un esquema cooperativo de producción y asistencia técnica para mejorar ingresos y calidad de vida de habitantes del sector rural.

Ahora bien, para hablar de creación de empresas cooperativas agropecuarias, como una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural, es indispensable comprender al hombre como ente social, que ha evolucionado en grandes cambios en el entorno empresarial, y mientras hace poco asistía a la estructuración de una naciente sociedad industrial, producto de una economía mayoritariamente agropecuaria que migraba a unas exigencias de consumo en sistemas productivos con valor agregado moderno, hoy no deja de hablar de la crisis del Estado



de Bienestar, del fin de un sistema productivo, con todas sus relaciones sociales y laborales que el actual modelo de desarrollo ha acarreado, siendo más evidente entre los habitantes del sector rural, por la falta de apoyo por parte del estado.

Salazar (2006), sostiene que hombre es social por naturaleza y por ello, es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, cuyas primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Marín (2006), sustenta que la organización formal proporciona una visión fría y racional de una empresa, señalando una red explícita de relaciones sociales necesarias para conseguir sus fines; mientras que la organización informal está dada por las relaciones que los individuos establecen de manera espontánea y libre, congruentes o incongruentes con las metas propuestas.

Por lo anterior, la creación de empresas cooperativas agropecuarias, busca ser una solución a problemas de comercialización que sufre el pequeño productor del lugar de estudio.

## **Sistema agropecuario como organización**

El sector agropecuario y junto con él los predios productores, han de ser sistemas organizados de producción, entre los que existe coherencia y unidad de propósito para cumplir con unos objetivos determinados; de esta manera, los predios de los pequeños productores son un sistema productivo, que exige el rigor administrativo, financiero, tecnológico, cognoscitivo de cualquier organización.

Dixon, Gulliver y Gibbon (2001), mencionan que los agricultores conciben a sus fincas como sistemas en sí mismas, cuando sin importar el tamaño, las ven como unidades de producción destinadas a la subsistencia y donde cada una de ellas, cuenta con características específicas que se derivan de la diversidad existente en lo relacionado a la dotación



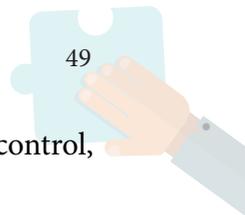
de recursos y a las circunstancias familiares; así, al conjunto del hogar agropecuario, sus recursos y los flujos e interacciones que se dan al nivel de finca, los denominan como sistema de finca.

Para los mismos autores, un sistema de producción agropecuaria es como el conglomerado de sistemas de fincas individuales, que en su conjunto presentan una base de recursos, patrones empresariales, sistemas de subsistencia y limitaciones análogas, que resulta apropiado el desarrollo de estrategias e intervenciones similares. Para Knight (1974) la producción agropecuaria como organización, su esencia misma está en la vida económica de ésta, con dos elementos inseparables: responsabilidad y control.

La organización para Chiavenato (1989) es una acción humana que integra al hombre a recursos financiero, tecnológico y mercadológicos, para lograr objetivos de auto conservación y de lucro, a través de la producción y comercialización de bienes o servicios; mientras que para Ballesteros (1986), la organización está compuesta de grupos estructurados de trabajo para producir bienes rentables que satisfagan las necesidades del hombre.

Contreras (1992), conceptúa la organización en sentido *económico* como ente de personas y materiales que produce para obtener beneficios, en sentido *jurídico* como actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes y en sentido *social* como agrupación de personas que facilita a integrantes y sus familias unas óptimas condiciones de vida; Para Druker (1970), la organización existe cuando se tiene definido los objetivos mínimos en: mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, actuación y responsabilidad gerencial, actuación y actitudes del trabajador y responsabilidad social.

Por lo expuesto, la organización forma una agregación de personas e intereses, que al perseguir objetivos concretos, genera ideas y actitudes, crea oportunidades de progreso, fuentes de trabajo y de seguridad social, que de alguna manera en conjunto con otros sectores sociales son responsables del desarrollo regional; y en consecuencia la organización se relaciona con el concepto de administración, que contiene el eficiente manejo los recursos de ésta, con el objeto de dar cumplimiento a las



metas trazadas por un proceso de planeación, coordinación, control, dirección y ordenamiento.

Así mismo, con la organización surge el desarrollo empresarial que ha de comprender las nuevas concepciones sobre lo que significa la administración; por cuanto, la organización y de modo especial las agropecuarias, han de ser un modelo sistémico en la realización de las actividades que buscan un cambio en el propósito de hacer del campo un sector competitivo, a través de la organización cooperativa agropecuaria como principio de innovación. Por ello, es importante asumir la administración e innovación como elementos interrelacionados entre los que existe coherencia y unidad de propósito para lograr que se consolide como un sistema de organización cooperativa agropecuaria.

De este modo, resulta conveniente precisar sobre algunos conceptos que tienen relación con la innovación organizacional de empresas cooperativas agropecuarias y que describimos a continuación:

### **Cooperativa agrícola**

Una cooperativa agrícola, es una organización de productores agropecuarios que se unen para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así comparar insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria (Ruíz 2011).

Para Murela (1997), la cooperativa agropecuaria, es una empresa que la forman un grupo de productores agropecuarios que unen voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos, para solucionar sus problemas económicos y sociales comunes, participar en el mercado de una forma más competitiva y reducir los costos de operación. También la define como una empresa de propiedad conjunta, democráticamente controlada que se dedica a la producción, procesamiento y venta de productos agrícolas y pecuarios de sus afiliados, al tiempo que les provee insumos y servicios que requieren socios y clientes, buscando siempre aumentar la productividad, mejorar la calidad de los productos, en sintonía con las exigencias del mercado, el logro de buenos excedentes económicos y bienestar social para sus integrantes.



En consecuencia se puede decir que una cooperativa agropecuaria como sistema de producción, es de algún modo una propiedad colectiva social que se crea a partir de la decisión que toman los habitantes rurales, de unir la capacidad productiva de sus tierras y demás medios, para en forma conjunta emprender el desafío de facilitar la comercialización de sus productos y obtener mejores beneficios.

Como Organización, la empresa cooperativa de acuerdo con Murela (1997), propone el cumplimiento de los siguientes principios universales:

*Participación Económica.* Las contribuciones de los integrantes y el capital de la cooperativa deben fortalecer económica y socialmente al grupo que la conforman a través de la venta de productos de calidad.

*Educación.* Todo integrante se debe capacitar por derecho y obligación en manejo empresarial cooperativo y manejo de responsabilidad social.

*Voluntariado.* Entrada libre de afiliarse para todos los que acepten los derechos y deberes, según los requisitos de los integrantes de la cooperativa.

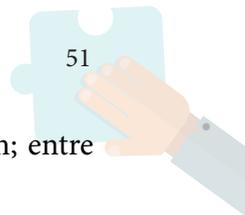
*Autonomía e independencia.* La cooperativa se debe gobernar por sí misma de una forma independiente.

*Democracia.* El derecho y el deber de participar cada afiliado en la toma de decisiones y políticas.

*Comunidad.* La cooperativa trabaja para el desarrollo comunitario.

*Integración.* Unión entre cooperativas

Para el presente estudio, la cooperativa se mira desde una perspectiva más amplia, por cuanto no sólo se refiere a los resultados financieros y económicos, sino que además tiene en cuenta los aspectos sociales, culturales, históricos, políticos... a fin de lograr mejores condiciones de precio, tiempo y calidad que los competidores, aunado a mejorar la calidad de vida de la comunidad rural. Prevost (1996), refiriéndose al éxito de una cooperativa menciona que deben existir factores, criterios



y condiciones necesarias para iniciar y conservar la innovación; entre las más importantes están:

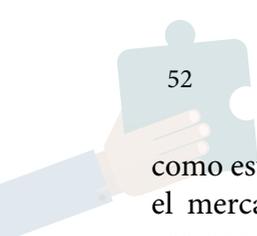
- *Capacidad directiva.* Siempre será una forma de seleccionar los hechos y las situaciones benéficas de la toma de decisiones producidas en la cooperativa, como un proceso permanente para asegurar el desempeño efectivo de ésta.
- *Capacidad de liderazgo.* Siempre será necesaria la presencia de líderes dinámicos con capacidad de conducir la organización en momentos difíciles, movilizar gente, propiciar el cambio y mantener el ritmo de trabajo para lograr un buen desempeño de innovación en la cooperativa.
- *Capacidad de esfuerzo sostenido.* Siempre será necesario tener paciencia y prever un esfuerzo continuo durante un periodo de tiempo, si se desea lograr los resultados esperados.
- *Capacidad de sentido de pertenencia.* Siempre será necesario el compromiso con la cooperativa, para crear vínculo de identidad, como elemento principal de desempeño.

En el mismo sentido Motta (1993), considera que la innovación cooperativa, es una habilidad compleja cuando se desarrolla la capacidad analítica, de decisión, de liderazgo, pero ante todo capacidad de asumir riesgos e incertidumbres.

## **Empresa agropecuaria**

Para Martin y otros (s.f), citando a Ballarín Marcial, (1979), la empresa agropecuaria es la unidad de producción económica, constituida por el empresario y sus colaboradores, así como por la tierra y demás elementos organizados mediante los cuales se ejercita una actividad agrícola, ganadera, forestal o mixta.

Ahora bien, Murela (1997), refiriéndose a la empresa agropecuaria como organización, sostiene que si esta desea tener éxito necesariamente ha de conocer, manejar e integrar las funciones de: Organización, mercadeo, producción, economía, finanzas y Gerencia. La organización



como estructura funcional que le permita atraer y desarrollar liderazgo, el mercadeo como la suma de actividades especializadas en cuanto comprender, responder, comunicar y promover los productos dentro y fuera de la cooperativa, la producción como un sistema eficiente para la elaboración de productos, la economía como habilidad para generar suficientes ganancias, las finanzas como la habilidad de captar fuentes de capital, retener y capitalizar excedentes y la gerencia como capacidad de ejecutar de manera eficiente y efectiva las diferentes acciones de la cooperativa.

## **Administración**

De manera general, la administración por un carácter social vista como arte, ciencia o técnica, ha de permitir a quien maneje o guíe la gestión empresarial agropecuaria, administrar a partir de su profesión, su intuición y su experiencia. Sin embargo, Monks (1998), sostiene que administración, es el proceso de toma de decisiones y desarrollo de acciones para dirigir a objetivos comunes las actividades de quienes participan en una organización.

En Jurado (2007), citando a Henry Fayol se dice que en 1916 definió la administración como un conjunto de funciones, donde ella misma es la más importante de todas, por encima de las de producción, financiera, comercial y contable, con principios básicos en la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control de las organizaciones.

El mismo, menciona aportes posteriores: la administración como un componente básico para la toma efectiva de las decisiones (Hebert A. Simon 1945); la administración como profesión, a partir de su teoría mecanicista tradicional (teoría x) y de su teoría humanista (teoría y), cuando asocia el carácter interdisciplinario que debe tener el Gerente para cumplir objetivos organizacionales (McGregor (1960); otros enfoques resaltan las variaciones en cuanto al perfil del trabajo gerencial (Sune Carlson, 1951 y Henry Mintzberg 1973), los factores de éxito gerencial (Leonard Sayles 1964 y William Campbell 1973) y las normas que deben observar los gerentes (Henry Fayol 1918 y Peter Drucker 1966); Uniandes (1993), refiriendo a Burhman (1940) sostiene que “la revolución gerencial” permitió la evolución de la administración; Peter Drucker en 1954, presenta bases para la nueva institución en la



sociedad; en Estados Unidos en 1967, se habla de la tecnoestructura y el empresario tradicional remplazado por la corporación moderna, compuesta por gerente y tecnoestructura (o cerebro de las empresas).

En la actualidad, cualquiera que sea el concepto de administración, tiene inmerso como condición más significativa en la actividad de organizaciones agropecuarias, la manera de entender el contenido de su visión a largo plazo, cuando integra las particularidades de ésta, con estilo participativo para impulsar la creación, desarrollo y consolidación de una cultura y un clima organizacional, como componentes vitales de supervivencia y competencia empresarial, para que haciendo uso racional de los recursos disponibles, pueda acondicionar los factores externos e internos que le permitan dar cumplimiento a su misión corporativa, en los actuales escenarios de la competitividad.

## **Innovación**

A lo largo de la historia el concepto de innovación ha ido evolucionado, teniendo en cuenta que es fundamental para determinar la competitividad de cualquier empresa que tiene como objetivo consolidar y mantener una posición dentro del mercado; la innovación es de varios tipos, sin embargo, para la organización de empresas agropecuarias cualquiera que sea la clasificación de ésta, resulta indispensable para determinar el éxito.

Schnarch (2009), plantea que la innovación es una condición para la supervivencia y crecimiento de las empresas agropecuarias, por cuanto está dada por una fase creativa al generar la idea y una fase ejecutiva para volverla útil a la satisfacción de las necesidades del hombre; Adair (1992), resume la innovación como el tener ideas y ponerlas en marcha; Drucker (1988), dice que la innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, así como también es cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente.

Para Dávila (2002), la innovación es hacer cosas nuevas, diferentes, que tengan impacto, que cambien los valores o las perspectivas de grupos humanos; para Porter (1990) la innovación es el elemento clave que explica la competitividad, ambas van de la mano, no necesariamente

son dependientes, es decir que se puede ser competitivo sin innovar, aunque en ocasiones se requiera innovar para ser competitivo.

Neri & otros (2011), citando a Hernández (2006), sostienen que las personas siempre están en espera de un cambio y la innovación está ligada al desarrollo de nuevos productos o mejoras en los procesos de la mano de la tecnología. Hoy los ciclos de vida de los productos, que antes eran muy largos, cambian constantemente para satisfacer las demandas del mercado, es por eso que cada día nacen nuevos productos y alternativas, pero también mueren otros.

Cabrero (1992), destaca la innovación organizacional como un elemento detonado de un conjunto de procesos de reconfiguración y cambio de uno o varios elementos de una organización, ubica en la organización cuatro niveles: *nivel funcional*, la innovación es hacer cosas nuevas; *nivel estructural*, la innovación es hacer nuevos arreglos de los recursos disponibles; *nivel compartimental*, la innovación es fundamentar la cultura propia y la acción colectiva como modelo organizacional y el *nivel relacional*, es hacer relaciones entre organización y contexto (intraorganizacionales), entre agentes externos y organización. Desde esta perspectiva, Lobo (2001), sostienen que las cooperativas han comenzado a ser activos agentes de desarrollo local y redefinen las relaciones que tienen con el contexto.

De esta manera, bien podemos decir la innovación es un término difuso, cuya conceptualización bien puede ser un problema de conocimiento, por cuanto su significado está influenciado por enfoques teóricos de quienes la promueven, dilatando la construcción de un concepto unívoco. Esto, hace que la innovación se pueda definir de diferentes maneras, según como sea el enfoque teórico desde el cual se interpreta el proceso de cambio; bien se puede decir que la innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Sin embargo, para “Creación de Empresas Cooperativas Agropecuarias. Una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural”, la innovación es lograr el desarrollo de sistemas integrados de producción agropecuaria: producción primaria, transformación y comercialización, de la mano de la investigación aplicada, la asistencia técnica y el acompa-



ñamiento permanente, a fin de alcanzar buenos estándares de producción, para que sea posible desempeñarse con solvencia en ambientes de alta competitividad.

## Desarrollo Rural

La palabra desarrollo está asociada al progreso de los alcances de crecimiento económico, social, cultural y político de una persona, sociedad, empresa, región o país y que no se debe confundir con crecimiento económico, por cuanto éste únicamente es un componente del desarrollo propiamente dicho. Jurado (2015), sostiene que el concepto de desarrollo son los progresos que hacen posible que se puedan satisfacer de la mejor manera las necesidades básicas humanas, como los de agua potable, educación, vivienda, alimentación, salud y todos los que se consagran como derechos fundamentales, sin importar la residencia de la persona. Por ello, el desarrollo también lo refiere como una condición de vida social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de las personas (colectivas o individuales) se suplen a través del uso de los recursos y sistemas naturales en forma sostenida y racional.

Para Perazzo (2012), el desarrollo es una condición social dentro de un país, en las cuales las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. Los recursos son utilizados con una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos; el desarrollo busca: extender la eficiencia en el uso de los recursos, fortalecer un marco institucional moderno, hacer uso racional del ambiente y propender por lograr mejores niveles de vida y bienestar en la población.

De este modo, el término Desarrollo Rural, es posible definirlo como el conjunto de acciones e iniciativas que se realizan con el fin de lograr mejoras en la calidad de vida de los habitantes del campo. Perazzo (2012), define el desarrollo rural como un proceso de transformación participativa y descentralizada de las sociedades rurales y sus unidades territoriales, centrado en el ser humano, mediante el desarrollo de políticas activas y específicas destinadas a eliminar los desequilibrios económicos, sociales, ambientales, territoriales, institucionales y políticos.



El mismo Perazzo (2012), considera que el Desarrollo Rural es un asunto de transformación de los niveles de vida y bienestar de la población rural, de mejoramiento de los índices de seguridad laboral, y de aumento de la capacidad productiva de las organizaciones campesinas; resultante del allanamiento de obstáculos estructurales que impiden la plena utilización de los recursos y la movilización del esfuerzo interno hacia el objetivo estratégico de conformar una nueva estructura social y de organización rural.

Para Muñoz (2012), el Desarrollo Rural es la unidad básica de observación e intervención que se estructura a partir de la articulación de las dimensiones socio-cultural, económico-productivas, ambientales y político-institucionales que constituyen las unidades de análisis y caracterización para lograr una visión integral del desarrollo rural.

Para otros autores como Valcárcel-Resalts (1992), el desarrollo rural es un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella; Gómez (2002), sostiene que el desarrollo rural puede entenderse en un sentido básico, como la mejora de las condiciones de vida de los habitantes rurales, cuando esta inmerso el incremento de los niveles de renta, condiciones de vida, trabajo y conservación del medio ambiente.

Perfetti (2013), sostiene que desarrollo rural ha estado íntimamente ligado al devenir de la agricultura porque el desarrollo de las zonas rurales ha dependido, tradicionalmente, de la suerte del sector agropecuario; por ello, el desarrollo rural se concebía como una estrategia por medio de la cual se les proveía a los habitantes del campo, que en un muy alto porcentaje dependían de las actividades agropecuarias como su principal fuente de trabajo e ingresos, así se les daba servicios y apoyos necesarios para mejorar sus condiciones de vida.

Ahora bien, hablar de servicios y apoyos es pensar en educación, salud, vivienda, saneamiento básico, electricidad, vías, que entre otros, son elementos definitivos para hablar de Desarrollo Rural, como una acción integral para pequeños productores en su actividad de producción agropecuaria.



## METODOLOGÍA

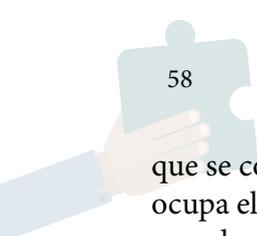
La obtención de información en el proceso de investigación, tiene origen en dos etapas: la primera en la información recolectada por el autor para el diseño de un Modelo piloto de Desarrollo Productivo Agropecuario en el municipio de Florencia Caquetá durante los años 2006 y 2007, en la que se recolectó información de cifras estadísticas que manejan las entidades de la región, entrevistas a 18 expertos y encuesta y visita a predios de productores campesinos de los corregimientos de Venecia y San Martín del municipio de Florencia. La segunda, en la información que arrojará la aplicación de una encuesta estructurada de 86 preguntas aplicada a 250 campesinos de diferentes municipios y entrevistas personalizadas con 48 campesinos de los 16 municipios del departamento del Caquetá en el periodo 2012-2014. La naturaleza de la investigación, dada la manera de identificar la situación real en que viven los pequeños productores agropecuarios, presenta un carácter descriptivo, exploratorio y de percepción, por cuanto la información recolectada se obtuvo a través de visitas de campo, aplicación encuestas y entrevistas.

## RESULTADOS

Durante el desarrollo de investigación, que buscaba identificar, analizar y sistematizar las dificultades de producción y comercialización que presentan los pequeños productores agropecuarios, fué posible destacar como resultados más sobresalientes los siguientes:

\* Extensión del Departamento es 88.965 km<sup>2</sup>, que equivale a una extensión en hectáreas de 8.896.500 ha. Con una población de 477.642 habitantes lo que nos da una densidad poblacional de 9.86 ha./habitante. De este total 193.587 habitantes son población rural. Que indica una participación de 40.53% de población rural con respecto a la urbana, muy superior a la tasa nacional que tiene una población rural con participación del 26.56% con respecto al total. El resultado indicaría una vocación agropecuaria muy alta en el Caquetá, sin embargo, al 1 de agosto de 2015, la Unidad de Víctimas registra 277.219 desplazados.

\* De las 8.896.500 ha. 2.237.796 ha. son praderas que representan 25.2% de participación en las que se tienen 1.338.602 bovinos (2013), hecho



que se convierte en el principal renglón económico del departamento y ocupa el cuarto lugar como productor a nivel nacional, con prácticas de ganadería extensiva y con mínima tecnificación e industrialización de la misma. La capacidad de carga de 0.6 animales/ha. deja manifiesto la degradación de los suelos.

\* De las 8.896.500 ha. 42.842 ha. están dedicadas a la agricultura lo que representa una participación de 0.48% de la disponibilidad de área, con el manifiesto que para suplir la demanda interna de alimentos agrícolas tiene que importar de otros departamentos del interior del país.

\* De la propiedad: el 45% tiene menos de 50 hectáreas, el 25% solo accede por vía peatonal, el 17% tiene vía pavimentada, el 60% vive en casa de madera, 11% cero servicios, 49% agua, 38% energía, 86% vive en ella, el 83% se dedica exclusivamente a la finca, el 99% es propietario y solo el 88% tiene escritura; de estos el 19% la tienen por herencia, el 68% trabajo propio y el 8% con ayuda del gobierno, el 49% nació en el lugar, el 17% llegó por desplazamiento y 34% emigró de otro lugar.

\* De la producción: el 67% solo ganadería con 51% en leche, 26% ceba, 18% doble propósito, el 82% solo maneja ganado vacuno por monta natural. 90% pastoreo extensivo, 82% desea vivir en el campo pero que no los hijos. De la agricultura solo el 20% la convina con ganadería y quienes siembran el 66% solo yuca y plátano por agroinsumos costosos.

\* Del transporte, educación e ingresos: el 76% no tiene medios de transporte, 87% califica vías en mal estado; en educación el 69% solo tiene estudios de primaria, otros estudios 6%, universitarios 3%, del grupo familiar en el 22% no estudia ninguno actualmente, en el 31% de los casos no estudia ningún hijo, en el 9% tienen hijos estudiando en la universidad, en el 91% en entidades públicas, 43% en la vereda y 36% en el municipio; en cuanto a ingresos el 57% del núcleo vive con hasta un salario, el 73% el padre solo genera los ingresos y en el 22% de los casos padre y madre, 96% tiene salud y de los cuales el 86% es subsidiado, 84% no aporta a pensión, el 93% no pertenece a organizaciones, no recibe apoyo, creen que la mayoría que pertenece a la junta sale desplazado o se venden a los políticos y por eso no les gusta pertenecer.



\* Otros Datos de interés fueron: el 26% ha sido afectado por grupos al margen de la ley y la mayor afección la presión a los hijos para ingresen a la guerrilla, de la población encuestada ninguno dijo haber sido víctima de vacunas, aunque varios no lo manifiestan por escrito, de manera personal varios reconocen que se hicieron pasar por desplazados para recibir ayuda por parte del gobierno, porque las fumigaciones no les dejaron otra opción, y en varios casos han salido grupos completos diciendo ser amenazados cuando no era verdad, lo hicieron por las fumigaciones, dado que los productos normales no les da margen de utilidad.

\* Al preguntarles por la mayor dificultad del sector rural, los aspectos de mayor importancia por número de veces que lo manifestaron son: la falta de tecnología y difícil venta de productos a precios bajos con agroinsumos costosos, faltan escuelas y vías de acceso. De las cinco mayores necesidades: vías, escuelas, vivienda, ampliación de tierra, pobreza. Mayores afectaciones 46% pobreza, 27 vías, 19 seguridad, 8 violencia, el 90% cree que la educación es la mejor salida de la pobreza, solo 43% quiere que los hijos sigan la tradición, 33% ha realizado crédito, el 21% lleva registros de la producción, el 76% cree que la finca no es por sí sola autosostenible, el 88% no quiere vender la finca, el 96% no hace actividades para conservar el medio ambiente, el 40% ha sido presionado por grupo al margen de la ley en comicios electorales, 15% reconoce haber trabajado con cultivos ilícitos, el 95% no cambiaría la actividad del campo.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Para el desarrollo socio económico del Departamento de Caquetá, resulta estratégico el fortalecimiento del sector agropecuario que tradicionalmente es y ha sido su principal fuente de economía, pero que en las actuales condiciones de manejo no representa una opción rentable de explotación para el campesino que tiene una pequeña extensión de tierra, por cuanto se presentan dificultades de producción y comercialización; por ello, conviene organizar a pequeños productores del sector, para facilitarles la oportunidad de agremiarse y buscar capacitación, apoyo técnico, económico, financiero y facilidad en la comercialización de sus productos, en función de aumentar la productividad y mejorar la



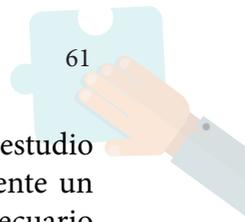
calidad de vida, a través de la creación de empresas cooperativas como una innovación organizacional.

Por lo expuesto, la necesidad de la cooperativa agropecuaria es manifiesta, cuando la situación de pobreza rural (42.4%), mínima presencia de cultivos agrícolas (0.48%) y ganadería extensiva mal manejada, son algunas de las razones por las cuales la economía de los habitantes rurales del lugar sufre escasez y encarecimiento de los productos tradicionales de consumo familiar, y consecuentemente dificultades en la explotación pecuaria.

Sin embargo, el gobierno nacional ha ofrecido distribuir tierras incautadas al narcotráfico entre familias desplazadas o reinsertados del conflicto armado; pero, al no existir en la actualidad una explotación adecuada, que permita a los beneficiarios de dichas políticas de distribución de tierras, convertirse en empresarios del sector agropecuario, es de esperarse que se continuará con una explotación ineficiente de las tierras adjudicadas. En este contexto, es urgente la creación de mecanismos que garanticen a pequeños productores del sector agropecuario, los medios adecuados para lograr la venta de sus productos a un precio razonable y que de algún modo les de elementos de competitividad que les permita ser comercialmente viables; el lograrlo bien puede estar en la innovación organizacional de empresas cooperativas agropecuarias.

Lo anterior, de alguna forma exige que las fincas de los pequeños productores agropecuarios mejore su productividad, que bien puede iniciar con la investigación aplicada, a fin de dar soluciones a diferentes problemas que presentan en su actividad de producción como: deficiencia genética, degradación de suelos, deficiente alimentación animal, ausencia de cultivos para alimentación humana, escasez de agua, entre otras.

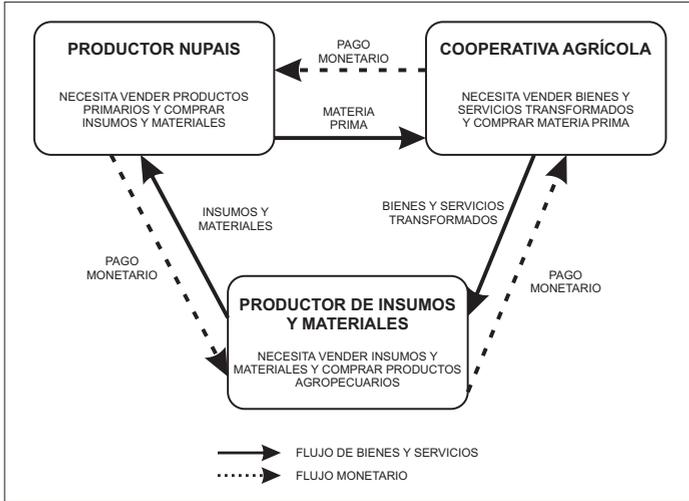
De este modo, la cooperativa agropecuaria, ha de tener un gobierno cooperativo y esto implica hablar de la participación del asociado en la vida de la misma, para promover los sistemas de producción agropecuaria, favorecer la seguridad alimentaria, generar empleo para población rural y alcanzar el bienestar económico y social de la comunidad.



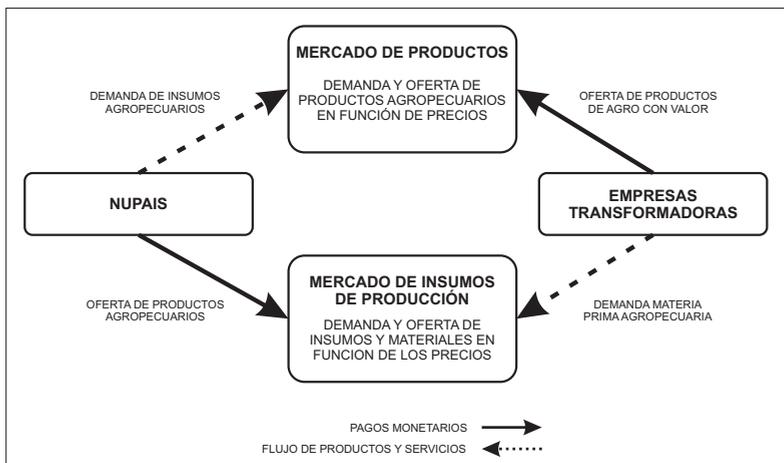
Con este propósito, resulta muy importante en el contexto de estudio pensar en una cooperativa agropecuaria, para que se implemente un modelo piloto alternativo de desarrollo productivo agropecuario sostenible, a fin de apoyar la asistencia técnica, de transformación, financiera y de investigación. En particular, se debe fortalecer la capacidad de producción pecuaria en pequeñas extensiones, la infraestructura requerida, la transformación eficiente, el mercado objetivo y la comercialización estratégica por medio de la cooperativa Agropecuaria.

El Modelo mencionado (Anexo No. 1) para ser dirigido por una Organización Cooperativa con capacidad de acopio, transformación y comercialización de los productos obtenidos, tal como ha sido concebido en el trabajo de investigación, tiene fundamento en Núcleos Productivos Agropecuarios Integrales Sostenibles – NUPAIS, denominados de esta manera por el investigador. Diseñado para que se conforme en cinco núcleos (NUPAIS), con la participación de seis familias en cada núcleo, para un total de treinta familias beneficiarias. Cada familia recibe de la Organización Cooperativa, un crédito representado en dotación inicial de especies, como también los insumos necesarios para la producción agropecuaria; también, cada familia toma un programa completo de transferencia de tecnología, entrenamiento y asistencia técnica, con el propósito de garantizar la producción eficiente del sistema.

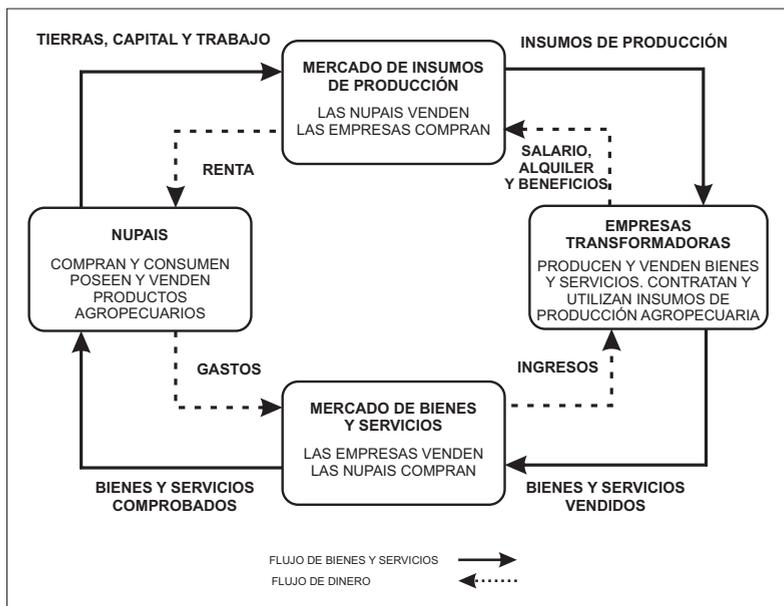
En estas condiciones, la producción de economía primaria se fortalece y el productor entrega los bienes producidos, para asegurar el pago del crédito, una producción tecnificada, aumento de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida; en el modelo propuesto la balanza comercial mejora, cuando hay flujo directo de bienes y de capital entre los diferentes actores involucrados, que se puede ver validado mediante la comprobación que describe adecuadamente en la figura No. 1:



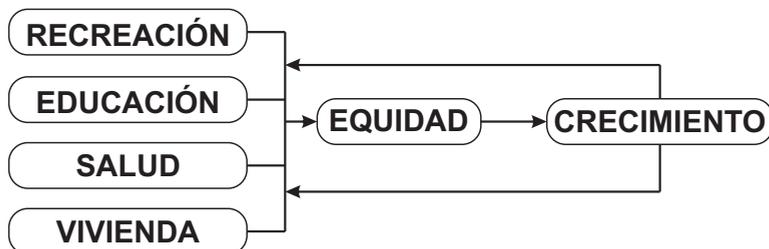
Ahora bien, los NUPAIS se convierten en organizaciones y como tal se vuelven tipos sociales específicos o en construcciones visibles que deben ser reguladas dentro de las características del sistema económico; pero, en este contexto la gestión de las NUPAIS son un conjunto de mecanismos racionalizadores y regulatorios de las interacciones entre los las partes, dado que tal regulación alude a unas relaciones sociales susceptibles de reproducirse y superar conflictos, tensiones y contradicciones, inherentes a las formaciones socioeconómicas, que se dieran en los flujos de bienes y servicios y en los flujos monetarios. En el mismo sentido, existe un mercado de insumos de producción y un mercado de productos, al igual que se fortalece la producción primaria (NUPAIS) y la existencia de empresas agrotransformadoras coordinadas por la cooperativa que darán valor agregado a esta producción; y es en este contexto donde surgen los flujos que ocasionan la oferta y demanda de unos y otros, dada la existencia de relación de dependencia y apoyo mutuo, como se muestra en la figura No. 2:



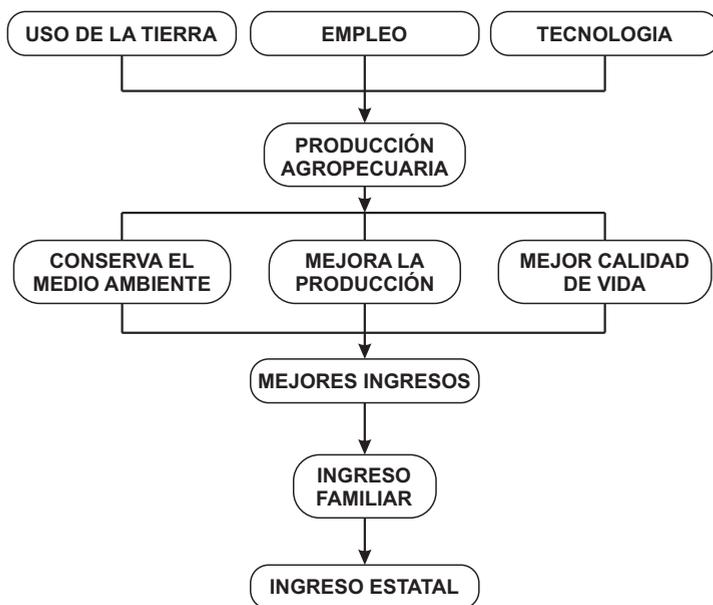
Las relaciones que se acontecen y la interdependencia que se crea entre unos y otros, además de los flujos generados se representan en la figura No. 3:



De las relaciones, descritas en las figuras anteriores, necesariamente se han de originar unas conexiones causales, descritas en la figura No. 4:



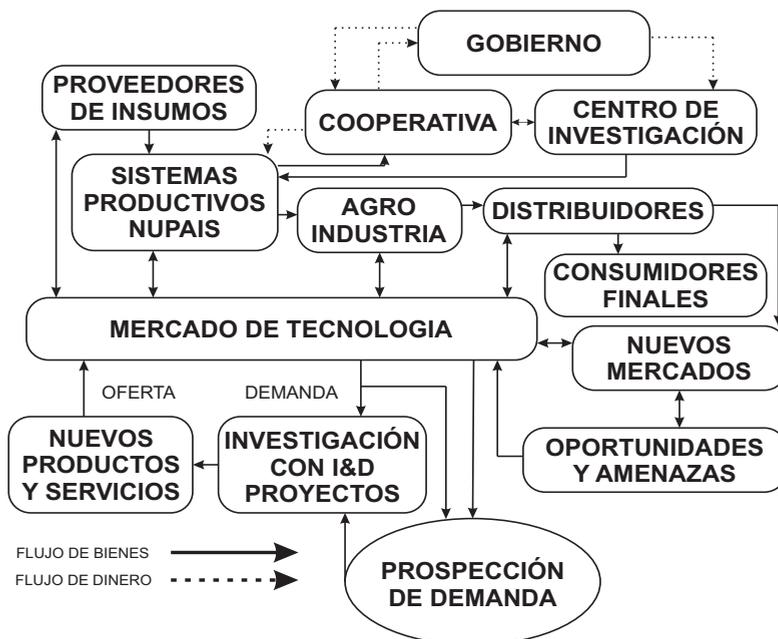
En síntesis, tales relaciones generan una estructura de producción e ingresos, representados de la siguiente forma en la Figura No. 5:



El modelo de cooperativa agropecuaria propuesto que se ha descrito a través de los diferentes esquemas e integrado en anexo No. 1, busca básicamente el **desarrollo y crecimiento**, para la población objeto de estudio y con ellos, los diferentes actores inmersos en el proceso.

**Desarrollo**, como nivel socioeconómico que alcanzan los integrantes de NUPAIS, implica características que se refieren tanto a cambios cuantitativos como a cualitativos; es decir, el desarrollo económico representa mejores niveles de vida para todos sus integrantes en su conjunto; mientras que **crecimiento** económico, como base del desarrollo, implica incrementos cuantitativos, es decir un aumento en los ingresos que obtiene la cooperativa agropecuaria producto de su ejercicio y que esta luego los distribuye equitativamente entre los integrantes NUPAIS, según sus niveles de desempeño.

De manera general, las relaciones descritas buscan lograr el éxito para NUPAIS; hecho que exige necesariamente la práctica de alianzas estratégicas en el ámbito externo, a fin de facilitar la expansión y aseguramiento de la comercialización de los productos obtenidos en cada uno de los núcleos productivos, como también el establecimiento de relaciones con las diferentes entidades gubernamentales y/o privadas para cooperar con el modelo y garantizar los recursos que han de dar origen a la puesta en funcionamiento del modelo alternativo, descrito en la figura No. 6:





Es importante resaltar, que en el proceso de implementación y ejecución será evidente la aparición de nuevos roles, perfiles, habilidades y conocimientos de quienes son los protagonistas de la producción primaria y del valor agregado por medio de la transformación en los procesos industriales en las empresas, lo cual se verá reflejado en un aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias beneficiarias y consumidores.

La aproximación conceptual de la cooperativa agropecuaria presentada, demuestra que esta tiene características y particularidades propias que se desarrollan en un medio específico como el modelo alternativo de NUPAIS, que requiere superar en la práctica los planteamientos dados a fin de que adquiera un carácter auténtico y es entonces cuando se puede asegurar que la cooperativa agropecuaria es una innovación organizacional, con ventajas aprovechables para productores y usuarios o desaprovechadas si se desconoce lo que es el cooperativismo en términos de organización y gestión. Como se reveló en la aproximación conceptual buscando una figura que oriente integralmente la investigación, producción y comercialización de los pequeños productores del departamento del Caquetá, en torno a la experiencia cooperativa para hacer de ella una práctica efectiva que rebose en beneficios para la sociedad.

En este contexto, analizando alternativas que pueden mejorar las condiciones del productor y del consumidor, ha de estar la implementación de líneas de crédito blando a través de una alianza de entidades gubernamentales y privadas, alternativa que solucionaría parcialmente la carencia de recursos de los pequeños productores; sin embargo, no da solución a la dependencia del productor para comercializar su producto en el mercado. Por esta razón, se ha de comprar la producción de todos y cada uno de los productos obtenidos en cada unidad de núcleo a través de la cooperativa agropecuaria, y de esta manera, beneficiar al productor como al consumidor. El productor gana al garantizarle la compra de sus productos y su colocación en el mercado; y el consumidor obtiene productos de calidad y condiciones sanitarias exigidas. Con dicho propósito, resulta indispensable, la capacitación en el manejo tecnificado que permita mejorar las condiciones de producción y explotación de ganado vacuno, y las otras especies complementa-



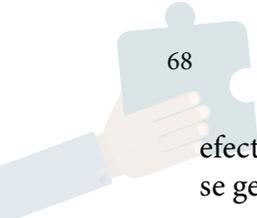
rias; así como también la optimización de productos obtenidos de esta práctica como la leche y el queso, entre otras.

## Descripción y manejo del modelo cooperativo

El modelo de desarrollo utilizado por NUPAIS, propende por ser un valor en sí mismo, cuando busca garantizar el cumplimiento de objetivos y el desarrollo futuro del sector rural. Por ello, el modelo se describe como sostenible e integral, en un proceso abierto y flexible que permita la participación real de familias campesinas de escasos recursos, para que con apoyo adecuado inicien el establecimiento de un sistema de producción agropecuaria, como una empresa que garantice los ingresos que mejoren la calidad de vida en el campo y haga posible fortalecer la economía primaria en la región.

De esta manera, existen importantes aportes que permiten realizar ese desarrollo y gestionar coherentemente las contribuciones, a los beneficiarios, a la investigación alrededor de este sistema y a iniciar la suficiente producción primaria para dar origen a creación de industrias de transformación y fortalecer la red de comercialización, proceso en el cual la responsabilidad es de todos, pero los resultados orientarán importantes decisiones dentro del sistema cooperativo. Así, el sistema productivo agropecuario, orientado bajo este modelo funcionará de la siguiente manera:

- Todos los beneficiarios han de ser familias de escasos recursos
- Cada beneficiario a de trabajar directamente en su Unidad de Núcleo (familia)
- Iniciará la producción y explotación siguiendo las recomendaciones técnicas.
- Reintegrará la totalidad del valor del crédito en el tiempo pactado
- Se le garantizará la compra de los productos obtenidos
- Constituirá una Unidad de Núcleo (familia) mínimo con tres Integrantes (padres e hijos)
- Para las Unidades de Núcleo a las que se les asigne tierra, se tiene que demostrar que no es poseedor de bien raíz, que le gusta el agro y que ha subsistido de esta actividad.
- A beneficiarios que se les asigne tierra, solo se les escriturará, después de quince años, de actividad productiva en la ha de demostrar que



efectivamente trabaja y vive de ésta y de las actividades que de ella se generan.

Además de lo anterior, cada una de las Unidades de Núcleo seleccionadas, han de iniciar actividades para el manejo adecuado de los NUPAIS, se requiere la aplicación de algunas tecnologías como:

- Uso de leguminosas, tanto herbáceas como arbustivas y arbóreas.
- Uso de especies de pastos recomendados la cooperativa.
- Uso de razas de animales sugeridas por la cooperativa y entregada vía crédito
- Uso de cercas vivas.
- Uso de biofertilizantes
- Siembra de árboles para sombra de pastizales.
- Empleo de banco de proteínas.
- La conservación de forrajes en forma de heno, henolaje y ensilaje.
- Manejo racional de pastos.
- Empleo más eficiente de gramíneas forrajeras como variedades mejoradas de pastos de corte y también la caña de azúcar.
- Utilizar Agroforestería pecuaria, la cual combina los pastos para ganadería con arbustos y árboles, generando servicios ambientales y mejorando la calidad de vida de las familias que dependen de las pequeñas fincas ganaderas para su sustento.
- Comercializar los productos obtenidos en la finca, a través de la cooperativa que dará valor agregado y corecializará.

También, es importante en la medida que se avance implementar sistemas físicos como:

- Conservación de suelos con labranza de conservación, aplicación de estiércol y compuestos orgánicos como compost y desechos de los predios. El suelo es considerado como la unidad básica de la vida, del cual dependen todos los seres vivos, por lo que resulta indispensable perturbarlo lo menos posible y además, conservarlo y alimentarlo a través de la aplicación de materia orgánica, por diferentes vías, para lograr y mantener un suelo biológicamente equilibrado.
- Manejo adecuado de las pasturas.

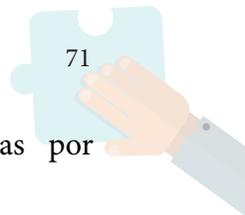


- Mejor aprovechamiento y manejo integrado del agua y su conservación, mediante el manejo integral de microcuencas, la disposición adecuada de aguas residuales y el almacenamiento de aguas lluvias y el manejo adecuado de las corrientes de agua. Ordenamiento de cultivos.
- Uso de fuentes alternativas de energía como tracción animal, utilización de biogás, utilización de energía solar.
- Los pequeños productores agremiados en la cooperativa han de iniciar un modo de producción sostenible, que en el paso del tiempo irá logrando las siguientes características:
- La energía utilizada debe ser eficiente y disponible a bajo costo como solar, eólica, tracción animal, materia orgánica etc.
- El tamaño del promedio debe ser máximo de 50 ha. adecuado a las necesidades del núcleo familiar.
- El uso de insumos cada vez debe ser mínimo, privilegiando el uso de recursos locales y reduciendo al máximo la dependencia del mercado de insumos.
- El uso de la mano de obra debe ser principalmente familiar y/o comunitaria.
- Los productos deben ser de alta diversidad, para reducir riesgos integrando una cantidad equilibrada de componentes agrícolas, pecuarios y forestales.
- La cantidad de productos debe ser como mínimo la cantidad sugerida para cubrir las necesidades de auto consumo familiar y atender la demanda del mercado local y/o otros mercados.
- Los costos de producción deben ser bajos, proporcionando ganancias que permitan cubrir necesidades materiales y mantener un buen nivel de vida familiar.

- Los deshechos producidos deben ser reciclados en la misma finca y no deben generar contaminación.
- La tecnología utilizada, en lo posible debe ser basada en insumos biológicos, prácticas preventivas, obras de conservación de suelos, diseño de cultivos, herramientas y maquinarias que aumenten la productividad de la mano de obra familiar.
- Los conocimientos empleados deben ser organizados y escritos, ampliamente divulgados y producidos permanentemente como resultado de las investigaciones que involucran a los productores.

## Descripción de créditos para NUPAIS

- Inicialmente se tendrá como base 30 propietarios de predios con extensión inferior o igual a 50 hectáreas de tierra. Los créditos los puede otorgar la gobernación en asocio con el Ministerio de Agricultura, a través de la cooperativa agropecuaria responsable del manejo y ejecución, donde a cada uno de los integrantes del los Núcleos Productivos Agropecuarios Integrales Sostenibles-NUPAIS, obtendrán el crédito, que ha de ser pagado en dinero y/o especies de producción para que a partir del tercer año, se pueda tener nuevos beneficiarios, con el sistema de retorno sobre la base de un pie de cría Capital.
- **Que se logrará**
- Por la descripción planteada, es posible determinar que la “creación de empresas Cooperativas Agropecuarias: Una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural”, permitirá alcanzar logros como los siguientes:
- Posicionar al pequeño productor agropecuario, como sujeto de desarrollo productivo y empresarial, ligado íntimamente a la preservación, dependencia y cuidado del medio ambiente, por cuanto, a través del modelo NUPAIS será posible la cría, levante y engorde de especies pecuarias especialmente ganado vacuno, cerdos, peces y pollos, para la comercialización, además de la siembra y cultivo de productos agropecuarios para autoconsumo y pequeña



comercialización, que involucre directamente a familias por núcleo entre los pequeños productores.

- Crear sistemas productivos agropecuarios competitivos en el mercado regional, que contribuyan al crecimiento del sector agropecuario local y al desarrollo del Departamento, generando empleo y oportunidades de progreso e ingresos para los pequeños productores.
- Las pequeñas fincas con la extensión requerida para el manejo e implementación de NUPAIS, pueden tener inicio en los predios incautados al narcotráfico y beneficiando a la población desplazada.
- Los pequeños productores agropecuarios agremiados en cooperativas agropecuarias como organización, han de mejorar su calidad de vida cuando se pueda mejorar educación, recreación, salud, vivienda... (figura No. 4).
- Solución a los problemas que se han planeado en los resultados y que describen y analizan en la discusión. Porque esta manifiesto que el sector rural en el Caquetá presenta condiciones de pobreza, donde se le niegan derechos fundamentales a los campesinos que se convierten en desplazados como una realidad del sector, y que por los resultados encontrados queda entre dicho si esta se da por los grupos al margen de la ley o por el abandono del Estado; por ello, hablar de paz, reparación y posconflicto, siempre tendrá buen eco cuando nuestros empresarios de la economía primaria superen la pobreza y mejoren sus modos de vida.

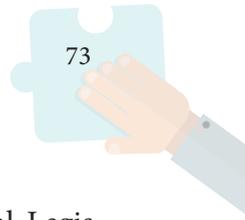
## CONCLUSIONES

- La propuesta de “Creación de empresas Cooperativas Agropecuarias: *Una forma de Innovación Organizacional para el Desarrollo Rural*” en el departamento de Caquetá, resulta importante para los consumidores, indispensable para los productores y estratégico para la región y el país, dado que son múltiples los beneficios que se vienen detrás de ello. Para el consumidor cuando tiene alternativas diferentes, al productor cuando mejora sus ingresos y calidad



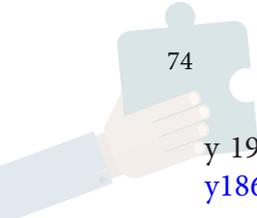
de vida y para la región por que se aumentan las divisas, se genera empleo, se aumenta el conocimiento tecnológico y se mejora la imagen en el exterior.

- De hacer realidad la creación de empresas Cooperativas Agropecuarias, permitirá mejorar la infraestructura de los pequeños predios agropecuarios, redefinirá el sistema de producción, admitirá agregar valor a los productos, facilitará la comercialización, incrementará el nivel de ingresos y mejorará sustancialmente las condiciones de vida del capital humano, cuando en su esencia orienta el establecimiento de sistemas agropecuarios sanos y productivos, guiados por el liderazgo y Gerencia de la cooperativa como empresa bajo las expectativas de rentabilidad, calidad, globalización y competitividad.
- La creación de empresas Cooperativas Agropecuarias, como una propuesta de desarrollo rural a de satisfacer las necesidades básicas a través de renovar la formación y el bienestar de los productores agropecuarios, eliminando la pobreza y evitando el desplazamiento del campo a la ciudad, logrando una producción sostenible para asegurar la oferta de alimentos que la región necesita y protegiendo el medio para proporcionar los servicios de producción, ambiente y cultura.



## Fuentes Bibliográficas

- ADAIR J. (1992), El reto gerencial de la innovación, Editorial Legis Bogotá Colombia, p. IX.
- BALLESTEROS, R. (1983), La psicología aplicada a la empresa. Bogotá, Editorial CEAC, 1983. p. 30
- CAQUETÁ – DPN, (2015). Información departamental. Disponible en línea: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Caquet%C3%A1%2015.pdf>. Acceso: 25/09/2015
- CABRERO E. & Arellano David (1992), Éxito e innovación en la gerencia en América Latina, estudio nacional-México; informe fase piloto, ccms/cladea/interman innovation programme. cide, Universidad Javeriana, Bogotá p. 113.
- CHIAVENATO, I. (1989), Administración de Empresas. México McGraw-Hill, p. 43
- CONTRERAS B. et al., (1992), Fenomenología de la Empresa, Ministerio de Educación Nacional, Santa fe de Bogotá, p. 31 y 33.
- DÁVILA R. (2002), La cooperativa en Colombia: innovación organizacional y novedad académica, Cuadernos de Desarrollo Rural No. 48, Editado, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, p. 99.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE (2015). Pobreza monetaria y Multidimensional en Colombia 2014, Informe Técnico. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_14\\_.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_14_.pdf). Acceso: 25/09/2015.
- DIXON J. Gulliver A. y Gibbon D. (2001). Sistemas de Producción Agropecuaria y Pobreza. Cómo mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores en un mundo cambiante. Editor Principal: Malcolm Hall en asocio con FAO y Banco Mundial. p. 8



y 19. Disponible en línea: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/y1860s/y1860s.pdf>. Acceso. 25/09/2015

DRUCKER P. (1988), La Innovación y el empresario innovador, Estados Unidos, Ediciones Hermes. p. 5

DRUCKER P. (1970), La práctica de Dirección. Bogotá, Editorial Harper, p. 70

GÓMEZ D. (2002). Evaluación del Impacto Ambiental. Tercera edición. Editorial Mundi-prensa S.A. p. 53.

JURADO A.G. (2007). “Modelo piloto de Desarrollo Productivo Agropecuario en el municipio de Florencia Caquetá, para ser liderado por la universidad de la Amazonia”, Tesis de maestría Universidad del Valle, Santiago de Cali Colombia.

JURADO A. G. (2015). Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos. Una oportunidad de cambio y crecimiento. Editado Semillero Imanigua. Universidad de la Amazonia, Florencia Caquetá. p. 52

KNIGHT, F.H. (1974), Riesgo, Incertidumbre y Beneficio, Madrid Editorial Aguilar, p. 242

LOBO G. L. (2001), Cooperativas de ahorro y crédito. Impacto en el desarrollo local; caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Agropecuario. COAGRANJA Ltda., tesis maestría en desarrollo rural, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2001, p. 188

MARÍN L.A, (2006), et al. “Sociología para la Empresa”, Editorial McGraw-Hill, Colombia, p, 27.

MARTÍN J. Pérez P. & Romero M. (s.f.) Aspectos generales de la empresa agraria española. Editado infoagro.com. p. 279. Disponible en línea: [http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos\\_empresa\\_agraria2.htm](http://www.infoagro.com/hortalizas/aspectos_empresa_agraria2.htm). Acceso: 24/09/2015



- MOTTA P. (1993), la ciencia y el arte de ser dirigente, Tm editores y ediciones Uniandinas, Colombia, p. 24.
- MONKS, J. G. (1998), Administración de Operaciones, México, McGraw-Hill, p. 3
- MUÑOZ L. (2012), el desarrollo rural con enfoque territorial. Editado por OIM e INCODER. Disponible en línea: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Documentos/Perfil%20DRET.pdf>. Acceso. 24/09/2015
- MURELA A. (1997), Empresa Cooperativa Agropecuaria. Editado Fundación FINACCOOP, Honduras. Disponible en línea: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACF777.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACF777.pdf). Acceso 25/09/2015
- NERI J. González R. & González A (2011). Innovación Disruptiva: caso del sector autopartes en San Juan del Río. Revista Lebret No. 3. Disponible en línea: [revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/download/45/34](http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/download/45/34). Acceso: 24/09/2015
- PERFETTI J. (2013). Históico. Desarrollo Rural. Disponible en línea: [http://www.elcolombiano.com/desarrollo\\_rural-LDEC\\_228157](http://www.elcolombiano.com/desarrollo_rural-LDEC_228157): Acceso 24/09/2015.
- PERAZZO S. (2012), Problemática de Desarrollo Rural. Disponible en línea: <http://es.slideshare.net/sergioperazzo1980/marco-conceptual-del-desarrollo-ruralclase1>. Acceso: 23/09/2015
- PORTER, M., (1990), The competitive advantage of nations, New York, Free press edition. Disponible en línea: <https://ideas.repec.org/a/eee/deveco/v40y1993i2p399-404.html>. Acceso: 24/09/2015
- PREVOST P. (1996), El desarrollo local y las cooperativas. Cuadernos de desarrollo rural, nº 37, Editado Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C., p, 25.
- SALAZAR. A. & Maggiorani R. (2006), Estructura organizativas y tipos de organigramas, Disponible en: [http://www.wikilearning.com/monografia/estructuras\\_organizativas\\_y\\_tipos\\_de\\_organigramas](http://www.wikilearning.com/monografia/estructuras_organizativas_y_tipos_de_organigramas)

nigramas-el\_hombre\_y\_las\_organizaciones/15979-1.  
18/11/2010 p.m.

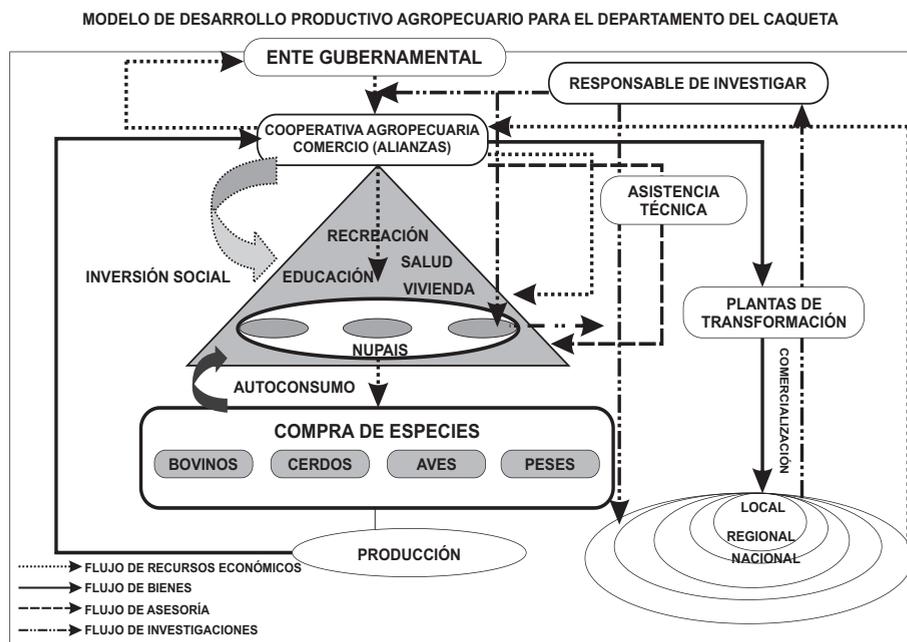
Acceso:

TODACOLOMBIA.COM (s.f.). La cara amable de Colombia. Departamento del Caquetá. Disponible en línea. <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/caqueta.html#1>. Acceso: 25/09/2014

URIBE G. C. (2011), Historia del Movimiento Cooperativismo. Disponible en: <http://cucuta-cooperativa.blogspot.com/2008/01/historia-del-cooperativismo-en-colombia.html>. Acceso: 20/02/2011.

VALCÁRCCEL-RESALTS G. (1992), Desarrollo Rural con enfoque local. Desarrollo Sustentable. Madrid. Disponible en línea: [http://www.magrama.gob.es/5024AEDB-61F6-4924-B54E-369DB864AF46/FinalDownload/DownloadId-00D2429530663250A126DFA58FB-50FC1/5024AEDB-61F6-4924-B54E-369DB864AF46/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/pdf/569\\_16.pdf](http://www.magrama.gob.es/5024AEDB-61F6-4924-B54E-369DB864AF46/FinalDownload/DownloadId-00D2429530663250A126DFA58FB-50FC1/5024AEDB-61F6-4924-B54E-369DB864AF46/ministerio/pags/Biblioteca/fondo/pdf/569_16.pdf). Acceso: 25/09/2015

## Anexo No.1





## Capítulo III

### IMPLEMENTACIÓN DE LA PROSPECTIVA EN EL SECTOR SOLIDARIO DE LA PROVINCIA DE UBATÉ. (1º FASE EJERCICIO PILOTO)

#### *Prospective Implementation in the Solidary Segment of the Ubaté Province (First Stage Pilot)*

Msc. Luis Alfredo Vargas<sup>4</sup>

### INTRODUCCIÓN

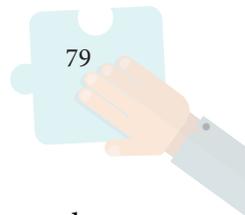
La realización de este trabajo requiere inicialmente la identificación del sector solidario, como eje central de una investigación sobre el sector de la economía solidaria, del cual se tendrán en cuenta las instituciones integrantes del llamado “tercer sector de la economía nacional”<sup>5</sup>, de quienes se quiere hacer un análisis juicioso con el fin de identificar factores perturbadores de su desarrollo e invitar a sus dirigentes a la construcción de un plan prospectivo para sus organizaciones, mediante el cual: directivos, juntas de administración, juntas de vigilancia e integrantes de base se comprometan a llevarlo a cabo en pro de su institución.

Abordar este tema requiere reconocer cómo fue el surgimiento del cooperativismo, evolución de la normatividad del sector solidario en Colombia, la persona base de la economía solidaria, características y condiciones de la solidaridad, lo cual permite formular como objetivo general (de esta primera fase) identificar el nivel de desarrollo actual del sector solidario en la Provincia de Ubaté, lo que fundamenta la definición del método de la prospectiva estratégica como herramienta para el desarrollo de este proyecto.

---

4 Magister en docencia, profesor de la Universidad de Cundinamarca Seccional Ubaté. [vargasluisalfredo@gmail.com](mailto:vargasluisalfredo@gmail.com)

5 Se está desarrollando una discusión internacional para definir que organizaciones conforma el tercer sector de la economía.



## RESUMEN

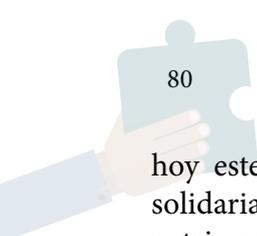
Inicialmente fue necesario conocer cómo surgen las empresas de economía solidaria, sus características e identificar los lineamientos legales que deben cumplir, pues al dedicarse a una actividad productiva o de servicios, deben cumplir con lo establecido para toda empresa, sin embargo estas instituciones cuentan con prerogativas especiales regladas en leyes y decretos.

De otra partes, siendo la prospectiva estratégica es una actividad que le permite a las organizaciones en general y muy especialmente a las de la economía solidaria, la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos; su aplicación incluye una serie de fases, en esta oportunidad me referiré a la aplicación de la primera la cual alcazo la identificación de noventa y tres (93) variables: ambientales, económicas, educativas, políticas, socioculturales y tecnológicas; identificadas por representantes de veintidos (22) organizaciones entre quienes se encuentran gerentes, representantes de junta administradora y socios de base. El proceso permite concluir que este tipo de organizaciones requiere de un acompañamiento prolongado en el tiempo, entre otras razones porque tienen problemas de dirección y control interno.

### **Surgimiento del Cooperativismo**

La cooperación primaria y natural se presenta desde cada individuo como parte de un colectivo, así lo plantea (Monsalve Z, 2014) “Cada ser humano, aunque individuo único e irrepetible, es también un animal social. Por eso vive en comunidad y se relaciona con otros seres humanos para transformar el mundo que le rodea y resolver sus propias necesidades materiales y espirituales” (P.21) por tanto son grupos de personas que se integran para lograr un mismo objetivo por lo que se establecen roles y status para cada integrante, al estar en grupo tiene que haber respeto entre ellos.

La condición de ser social permitió a las comunidades prehispánicas, la supervivencia teniendo como principio rector el desarrollo económico, según (Triana, 1984) “Los indígenas trabajaron la tierra, las minas, los textiles, la cerámica y la orfebrería para sobrevivir o para atender sus necesidades inmediatas, sin pensar en acumulación de riqueza”(P.21),



hoy este es un principio rector de las organizaciones de economía solidaria; según (Uribe Garzón, 2012) “...Por lo menos una parte del patrimonio es usualmente propiedad común de la cooperativa. Los asociados por lo general reciben compensación limitada, si la hay, sobre el aporte entregado como requisito de afiliación” (P.88), lo cual no difiere significativamente de lo que fue la economía indígena, guardadas las proporciones.

El período virreinal en América estuvo regido por la sociedad feudal imperante en Europa que según (Ekelund, Jr & Hébert, 1992) “... la jerarquía social de la civilización medieval era casi platónica en su estructura. Se pertenecía al campesinado (que trabajaba), a la milicia (que luchaba) o a la clerecía (que se dedicaba a la contemplación) sólo el último grupo destacaba la importancia del conocimiento del cual fueron depositarios”(P.27). Las características de este modelo de sociedad no permitió ningún tipo de organización solidaria porque siempre se dio mucha importancia al peso de la autoridad basado en la Fe, la justicia y la salvación del alma como interés primordial.

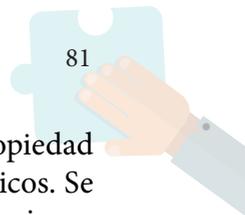
En el marco de este devenir histórico va surgiendo el mercantilismo que según (Ekelund, Jr & Hébert, 1992) “se concentra en la dinámica de los intereses en competencia y en su papel para definir las instituciones económicas y políticas... la fuerza motriz del comportamiento individual, en el período mercantilista es la misma que la del capitalismo del siglo XX, es decir la persecución egoísta de la ganancia<sup>6</sup>” (P.42), lo cual se constituye en el *laissez faire*<sup>7</sup> (dejar hacer dejar pasar) por lo que los recursos materiales debían utilizarse para promover el enriquecimiento.

Esta nueva forma de comercio estuvo acompañada de un despegue tecnológico iniciado en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII y principios de XIX con lo cual sufre una nueva transformación el sistema económico, generando la producción en fábricas lo que propicia el desarrollo del proletariado y con ello la transformación de la estructura social.

---

6 La negrilla es mía.

7 Es una expresión francesa que significa «dejen hacer, dejen pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral y mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Vincent de Gournay, fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía.



Durante la revolución industrial se establece la división entre propiedad y trabajo, viabilizando la concentración de los recursos económicos. Se crean nuevas formas de generar plusvalía, se mercantilizan las relaciones sociales, se replantean las formas de trabajo asalariado comprado y vendido como fuerza de trabajo.

Este contexto cambia la estructura social de la población, facilitando el surgimiento de nuevas doctrinas que pretenden dar solución a los problemas sociales como: el Ludismo<sup>8</sup> el socialismo utópico (concebía, una sociedad perfecta y la creación del reino de la felicidad; uno de sus principales representantes fue Robert Owen), el Cartismo<sup>9</sup>, el socialismo científico o Marxismo y el Anarquismo o socialismo liberador.

El biógrafo de Robert Owen (Godon, 1999) en un artículo publicado por la UNESCO indica que “Según G.D.H. Cole, el Report to the Country of Lanark constituye el verdadero inicio del owenismo como sistema social, o socialista (G.D.H. Cole, 1965). “El criterio natural del valor”(P.279), afirmó Owen, “es en principio el trabajo humano, el poder manual y mental combinado de los hombres, llevado a la acción”. En el sistema de Owen se preveía un nuevo criterio de valor, basado en el poder de producción, según el cual el productor debía recibir una parte equitativa de la riqueza que creaba. Las aldeas cooperativas de Owen, como él las llamaba, se basarían en el principio de la unidad de trabajo, gasto y propiedad, y la igualdad de privilegios. La agricultura tendría preeminencia sobre la industria –se trataba esencialmente de una “cultura bucólica”– y se acabaría con los males de la división del trabajo”.

Este es el inicio de la economía solidaria<sup>10</sup> pues la revolución industrial desarrollo el capitalismo y con ello la polarización social. En virtud de este nuevo sistema económico se realizan varios intentos por organizar a algunas comunidades bajo los principios propuestos por OWEN que a la postre dieron origen al cooperativismo como respuesta a la convulsión

---

8 Nombre que deriva Ned Ludd, líder de un movimiento de protesta que lidero la destrucción de las maquinas por lo que fue condenado a muerte por el gobierno Ingles.

9 Debe su nombre a la denominada carta del pueblo en la que se revelaba el deseo de democratizar el sistema político británico. Fue perdiendo fuerza con el paso del tiempo.

10 En algunos países europeos están dejando de llamarle economía social para definirla como economía social solidaria.



económica y social imperante; sin embargo aun hoy no ha alcanzado el vigor e impacto dominante que tiene el capitalismo.

Hoy en día las sociedades tienen múltiples formas organizativas que los pueblos pueden adoptar, entre ellas están las ya mencionadas cooperativas que según (Bastidas Delgado, 2010) “... actúan en la producción, el mercadeo, el consumo, el trabajo asociado, el ahorro y el crédito, la vivienda, la educación, los seguros, el transporte, la salud y otras áreas fundamentales de lo que genéricamente pudiese denominarse lo humano. Las cooperativas sirven para desarrollar cualquier actividad humana, salvo explotar o esclavizar personas” otras formas de cooperación a trabajar en esta investigación son: las asociaciones, los fondos de empleados y las organizaciones mutuales, las cuales conforman lo que algunos llaman el sector de la economía solidaria.

Las organizaciones Solidarias, son un conjunto de instituciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual o colectiva, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado.

Las organizaciones de economía solidaria según (Unidad Administrativa Especial de organizaciones Solidarias, 2012 P.5) Son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales: Económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; Social, atendiendo necesidades de sus asociados y grupos sociales; y Cultural solidario, animando a sus asociados a ejercer una participación democrática que auto-gestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma comunidad, con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor y fin de la economía.

## **Evolución de la normatividad del sector solidario**

La frase “economía solidaria” se refiere a estrategias enfocadas a crear unidades productivas a través de la asociatividad y las relaciones solidarias para “humanizar” la economía de mercado buscando bases sociales y de comercio justo dentro del mundo globalizado. La economía social



y solidaria desempeña un papel significativo y creciente en la economía mediante la provisión de empleo, protección social y otros beneficios sociales y económicos.

La formalización del modelo solidario en Colombia tiene una historia relativamente reciente, se inició en 1931 con la expedición de la Ley 134; en 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria mediante el Decreto 2536 del 4 de agosto y que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria reconociéndolo como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional; con la expedición de la Ley 79 de 1988 se actualiza el marco legal cooperativo. En 1989 se expiden los decretos leyes 1333, 1480, 1481 y 1482 que regulan las formas solidarias de las pre-cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados y administraciones públicas cooperativas, respectivamente. En 1990, se expide el Decreto 468 que reguló las cooperativas de trabajo asociado hasta la expedición del Decreto 4588 de 2006 que lo derogó.

Para este mismo sector, el constituyente de 1991 determino que Colombia es un Estado Social de Derecho, de tipo democrático caracterizado por el reconocimiento de derechos individuales y colectivos (económico, sociales y culturales) con una idea de propiedad privada, sumada a la función social, con una importante labor interventora del Estado en todos los niveles, fundamentalmente en el orden económico, con una idea de igualdad e intervenciones necesarias y no siempre obligatorias, manifiesta el artículo 1º de la (Constitución Política de Colombia, 1991) que: “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y **la solidaridad** de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general<sup>11</sup>”.

Ahora bien, La misma Carta Magna en su artículo 58 establece la creación y el fortalecimiento de personas jurídicas con fines productivos por parte de sectores poblacionales no participantes o con intervención marginal en los mercados, con el fin de promover el desarrollo y crecimiento de sus ingresos y de su actuación en la economía nacional cuando dice “... **El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad...**”. En consecuencia “Corresponde al Presidente de la

República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa:

“...24. Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades comerciales.” (Artículo 189°). Para cumplir con este mandato crea la Superintendencia de economía solidaria (supersolidaria) adscrita al Ministerio de Hacienda y crédito público.

De otra parte el artículo 333 de la misma Constitución Política de Colombia indica que:

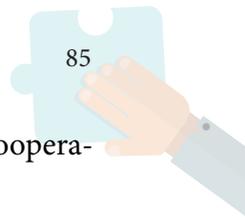
*“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.*

*El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.*

*La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”.*

De esta manera se evitan abusos, arbitrariedades y despropósitos por parte de ciudadanos inescrupulosos.

El surgimiento de capitales de dudosa procedencia generó dificultades al sector solidario lo que obligó al gobierno nacional revisar el marco legal de estas instituciones lo que concluyó con la expedición de la Ley 454 de 1998, que transformó al Departamento Nacional de Cooperativas (Dancoop) en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria (Dansocial); y creó a la Superintendencia de la Economía



Solidaria (Supersolidaria) y al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo (Fogacoop).

La (Ley 454, 1998) dice que “La organización de economía solidaria esta conformado por cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de economía solidaria, las empresas comunitarias y las solidarias de salud, las pre-cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales, las empresas de servicios en las formas de administradores públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo, y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con la ley”.

Según (Cardenas Espinoza, 2010) “En Colombia puede hablarse de dos grandes sistemas que funcionan dentro del sector conformado por las organizaciones solidarias, primero, el de las organizaciones de economía solidaria, en el cual se relacionan las organizaciones definidas por la ley 454; segundo, las organizaciones solidarias de desarrollo, sistema conformado por las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, las Juntas de Acción Comunal y los grupos de voluntariado, en el que el marco legal está totalmente disperso”. Por el objetivo del proyecto este artículo se centrará en el primer grupo.

Como se puede observar se introducen normas especiales relacionadas con el fomento económico; los derechos y exenciones; la inversión de recursos estatales en las cooperativas; las obligaciones de los empleadores (públicos o privados) de descuento a favor de las cooperativas; las responsabilidades de las cooperativas y sus administradores; el régimen de sanciones por violación de la ley; y el esquema general de inspección y vigilancia estatal.

## **La persona base de la economía solidaria**

Como ya se indico y ampliando un poco más el concepto, el cooperativismo tiene sus fundamentos en la autonomía de las comunidades indígenas, se apoya en la unidad de territorio, son inclusivos, no discriminan, toman decisiones pertinentes a su cultura, según su crianza o espiritualidad; para ellos es muy importante la independencia de su



gobierno y la autonomía alimentaria y siempre están cuidando la madre tierra.

Sin embargo, hoy día deben luchar por sus derechos económicos como mecanismo para superar la exclusión, marginalidad e inequidades a que son sometidos en las relaciones económicas con los demás. Dan ejemplo en lo relativo a los entretnejidos familiares y comunales, es decir tienen un valiosísimo capital social propio de sus pueblos.

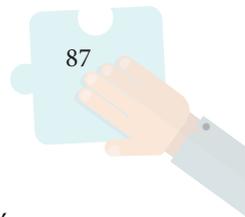
De modo similar, en las comunidades urbanas y rurales del mundo existen organizaciones solidarias en los diferentes estratos socioeconómicos, donde el cooperativismo surge como un mecanismo para palear las necesidades de las comunidades, han facilitado la inclusión en el trabajo, el acceso a bienes y servicios a millones de personas en el mundo, según Kliksberg<sup>12</sup> sin ellas, el desolador panorama de un mundo que a pesar de sus vertiginosos avances tecnológicos tiene a más de la mitad de su población por debajo de la pobreza y desigualdades “groseras” según la ONU sería mucho peor sin este tipo de organizaciones.

En síntesis y para el caso de Bogotá y Cundinamarca se puede apreciar, que las asociaciones, ofrecen apoyo para la realización de su actividad económica permitiéndoles acceder a precios un poco más justas para su producto e igualmente permite el acceso a productos de consumo e insumos a precios razonables para beneficio de los asociados y de la comunidad.

Este proceso de re-conceptualización de la persona vinculada al sector solidario, permite entender la economía solidaria como una propuesta que canaliza las dimensiones económicas de los menos favorecidos a través de la planeación prospectiva de su organización de forma democrática y justa, como lo plantea (Davila , 2009) “...a la vez que plantea a la solidaridad como un elemento que transforma en factor económico eficiente a través de las cooperativas, las comunidades de trabajo, las estructuras de comercio justo, las asociaciones de pequeños productores, las comunidades indígenas y afro-descendientes, todas ellas deben tener la oportunidad de crecer organizadamente”(P.188).

---

12 En el prologo de Economía social y cooperativismo: una visión organizacional.



## **Características Y Condiciones De La Solidaridad**

Dentro de las características, (Monseñor Alvear, 2011) destacó en su documento episcopal “De Cristo solidario a una Iglesia solidaria” (P.294) tres tipos de solidaridad:

### **1 Espontánea**

Frente a situaciones del momento y que requieren rápida atención (ej.: incendios de casas, muerte de un vecino, accidentes o catástrofes) los vecinos, las personas, la gente, organizada o no organizada realizan colectas, juntan cosas, ropas, alimentos, monedas, entre otras, y acuden prontamente a satisfacer la necesidad. Es algo que surge desde la espontaneidad, desde adentro, quizás para mitigar un poco el dolor de los afectados movido por un sentimiento de pena ante la gravedad o el impacto del hecho.

### **2 Organizada**

Grupos constituidos que dan respuestas organizadamente a problemas o necesidades permanentes Ej.: ollas comunes, (paliar el hambre), bolsas de cesantes (búsqueda y propuestas de trabajo), comité de allegados (pobladores sin casa que postulan a un subsidio habitacional y que ahorran en libretas del Banco del Estado), grupos o equipos de solidaridad que apoyan, capacitan y forman de acuerdo a las distintas problemáticas sociales y eclesiales (gestión, desarrollo local, género y ciudadanía, D. S. I.).

### **3 Amplia**

Esta solidaridad tiene que ver con situaciones que afectan a la estructura misma de la sociedad. Frente a situaciones de discriminación, exclusión y marginación social, es capaz de organizarse para apoyar movimientos y acciones más allá de su comunidad, que vayan en la línea de favorecer la justicia y el bien común. Promueve la participación y compromiso por una Cultura Solidaria, no tanto en lo asistencial, sino en lo promocional y educativo. Esta forma de organización requiere de la participación activa de la comunidad con aportes en dinero y trabajo, para facilitar el desarrollo organizacional.



A este último grupo pertenecen las cooperativas, asociaciones mutuales y los fondos de empleados, los cuales en Colombia se rigen por la ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998.

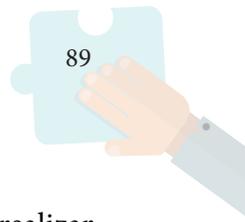
Lo hasta aquí planteado, muestra que no hay un mejor escenario para la planeación prospectiva, donde los resultados de su aplicación beneficien a una amplia y necesitada población, pues la ley 79 en su artículo 4º dice: “Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumple los siguientes requisitos:

Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real”.

Este panorama ha permitido hacer de la empresa cooperativa un líder en la construcción de la sostenibilidad económica, social y ambiental; El modelo empresarial solidario y de más rápido crecimiento.

El trabajo gremial deberá estar orientado a la defensa, la promoción y la incidencia en las políticas públicas que se proyectan en los Planes de Desarrollo; porque parece que los gobiernos desconocen las bondades de la gestión cooperativa y solidaria. Con el fin de apoyar al sector en el Departamento de Cundinamarca y Bogotá investigadores de las universidades Cooperativa de Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), La Gran Colombia y la Universidad de Cundinamarca (UDEEC) trabajan en el proyecto “Estudio prospectivo del sector solidario: como una alternativa estratégica para el desarrollo social, económico y cultural de la provincia de Ubaté al 2034” como modelo piloto para su aplicación posterior a nivel nacional.



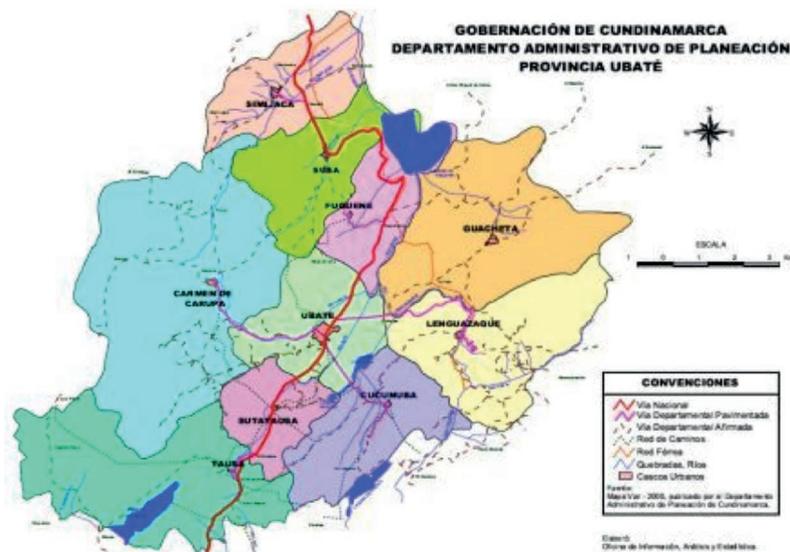
## Tipo de estudio

En los últimos años se ha buscado instrumentos que permitan realizar ejercicios de estudios de futuro para las empresas, con el ánimo de llevar a cabo una planeación estratégica más consciente y profesional. La prospectiva presenta un conjunto de herramientas que son la respuesta a las necesidades de cualquier empresario, en esta oportunidad se proyecta al sector de la economía solidaria, especialmente a las asociaciones y cooperativas del sector rural de la Provincia de Ubaté, para quienes las complejidades de sus problemas no han variado en el tiempo.

El proceso de reflexión juicioso y pormenorizado desarrollado con las organizaciones participantes, con el fin de identificar las situaciones en las que actúan permitió determinar que la mejor táctica de trabajo sería la prospectiva estratégica, según (Godet, Michel; Durance, Philippe UNESCO, 2011) “parte de poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.” (P.35) Este método se articula alrededor de tres procesos: la reflexión colectiva, la preparación de la decisión y la acción. En el caso que nos ocupa se está trabajando el primer proceso.

## Localización área de trabajo

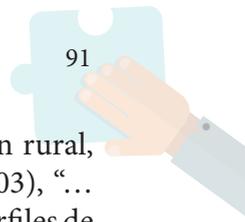
La siguiente información fue tomada de la (Camara de Comercio de Bogotá, 2013), “La Provincia de Ubaté se encuentra localizada al norte del departamento de Cundinamarca, limita por el norte y oriente con el departamento de Boyacá, por el sur con las provincias de Almeidas y Sabana Centro, por el occidente con la provincia de Rionegro. Tiene una extensión territorial de 1.408 km<sup>2</sup>, el 6,2% del área total del departamento, lo que le permite ubicarse como la séptima provincia en cuanto a tamaño en Cundinamarca. Su jurisdicción comprende los municipios de Carmen de Carupa, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y Ubaté (Cabecera Provincial-ver mapa-). Cuenta con un mercado para 117.993 personas: concentró el 4,7% del total de habitantes del departamento” (P.7).



Tomado de Alcaldía Municipal de Ubaté

Aunque la mayor parte (49%) de sus habitantes se concentran en el segmento de 0 a 25 años, la Provincia ha perdido paulatinamente buena parte de su fuerza laboral (población entre los 15 y los 65 años de edad), lo cual pone en evidencia, tal y como lo mencionan los directivos de algunas de las organizaciones solidarias, en la región se registran migraciones de personas, en su mayoría jóvenes en busca de mejores oportunidades (principalmente hacia Bogotá). Lo anterior confirma el reto que enfrenta la Provincia de Ubaté respecto a la formulación de una agenda de proyectos económicos que, además de crear dinámicas de generación de valor, brinden oportunidades laborales de calidad para sus habitantes.

De otro lado, es importante mencionar que según la Cámara de Comercio de Bogotá, más de la mitad de la población de la Provincia de Ubaté está concentrada en el área rural (59%), tendencia asociada, a una estructura productiva concentrada en el desarrollo de actividades agropecuarias y mineras en donde operan 14 sociedades de mediano tamaño, las cuales en su mayoría (41,7%) están vinculadas a la extracción de carbón y a la industria láctea, principales motores de la economía regional.



Sumado a lo planteado, es conveniente señalar que la población rural, en palabras de (Rodríguez Sanches & Hernández Guerrero, 2003), "... tienen habilidades para las relaciones sociales, pero no reúnen perfiles de liderazgo, políticos o de hombres de negocios. Por lo tanto desempeñan múltiples actividades. Pueden triunfar eventualmente, aunque suelen ser inestables y sin grandes proyectos de vida. En la mayoría de las ocasiones, mantienen un mismo estatus social..."(P.12) por lo que el desarrollo de sus organizaciones se ve diezmado o con poca evolución.

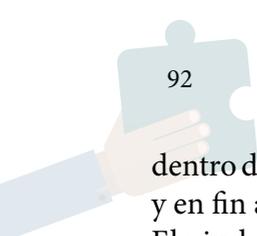
Ahora bien, recientemente los campesinos de la provincia de Ubaté se han organizado como una forma de ayuda y solidaridad mediante las cuales individuos y grupos han enfrentado y buscan soluciones a problemas comunes de variado alcance, en este panorama se insertan las organizaciones de economía solidaria quienes tienen en la prospectiva una oportunidad de plantearse su futuro frente a los grandes retos que se proyectan para país.

## **Materiales y métodos**

Para poder generar procesos de cambio, es necesario conocer la realidad del territorio y las instituciones con las cuales se quiere trabajar. Una forma de hacerlo es a través de la investigación acción participativa, método que apunta a la producción de conocimiento propositivo y transformador mediante un procedo de debate, reflexión y construcción colectiva de saberes entre los diferentes actores del sector de la economía solidaria con el fin de lograr una transformación social.

## **Identificación de los actores iniciales**

La comunidad ubatense a grandes rasgos se caracteriza por ser de descendencia campesina dedicada, como ya se indico, a las labores agrícolas, y pecuarias en pequeña escala dado el minifundio en que prevalecen. Agregado a ellos se encuentra una población dedicada a la explotación de minas de carbón que en un alto porcentaje provienen de otros contextos culturales y de quienes quedan pocos dada la alta oferta de carbon con precios bajos, personas de color inmigrantes del valle del Cauca que buscan un sustento familiar a través de esta inductria. Conforman la localidad, una población urbana dedicada al comercio formal e informal, a la construcción, a las actividades profesionales



dentro de las posibilidades que ofrece el contexto, a la rama del transporte y en fin a las actividades cotidianas de la vida económica de Ubaté.

El nivel socio-económico de los habitantes de la provincia es mediano-bajo. Según (I.E.D. Escuela Normal Superopr de Ubaté, 2014) “Existe un alto número de padres y madres de familia expuestos a los vaivenes de la oferta laboral: obreros, mineros, constructores, agricultores, jornaleros ocasionales en fincas, vendedores ambulantes, labores en el hogar, trabajo en flores y puestos de mercado, entre otros...” Este grupo de ciudadanos se incrementa por el abandono escolar especialmente en el proceso de formación medio o media vocacional, lo que los convierte en trabajadores del campo.

Quienes optan por trabajar en el sector agropecuario buscan el apoyo del estado para su desarrollo tecnológico y los mejores precios para sus productos; al respecto la Gobernación de (Cundinamarca, 2012) plantea “Diseñar e implementar estrategias de apoyo a la comercialización de productos del sector agropecuario, promoviendo la creación y consolidación de cooperativas, asociaciones de productores y agro empresas de carácter integral, que permitan disminuir la cadena de intermediación y contribuya a la modernización del sector”<sup>13</sup>.

De esta manera la Gobernación de Cundinamarca busca incentivar la participación de “La sociedad civil y sus organizaciones comunales, de vivienda, asociaciones de diferentes sectores, como depositarios finales de todas las acciones del gobierno departamental, participarán como actores de su propio desarrollo, en la definición y ejecución de los proyectos, en algunos de ellos aportando cofinanciación en especie o recursos y en todo caso en el control y veeduría de los mismos”<sup>14</sup>

Por esta y otras razones la Universidad de Cundinamarca (UDEC) a través de su programa de Contaduría pública ofrecido en la seccional de Ubaté y mediante la formulación del proyecto de investigación “ESTUDIO PROSPECTIVO DEL SECTOR SOLIDARIO: COMO UNA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL DE LA PROVINCIA DE UBATÉ AL 2034”. Propuesto como estudio piloto de lo que será la misma investigación a nivel nacional a desarrollar mediante convenio interinstitucional

---

13 Plan de desarrollo departamental ordenanza 128 de 2012. Pagina 124.

14 Op cit pagina 16

entre las universidades: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), La Gran Colombia, Cooperativa de Colombia y nosotros UDEC.

Este trabajo tuvo un primer momento en la Provincia de Ubaté, con la participación de veintidos (22) representantes legales, delegados de juntas de administración y asociados de organizaciones de economía solidaria (cooperativas y asociaciones), provenientes de los municipios de Carmen de Carupa, Cucunuba, Fúquene, Simijaca, Tausa y Ubaté con la siguiente representación:

Tipo de organización	Nº	Asistentes
Asociaciones productores de leche	6	13
Asociación de comerciantes	1	02
Cooperativa de transportadores	1	1
Cooperativa de vivienda	1	2
Cooperativa de ahorro y crédito	1	1
Cooperativa de mineros	1	3

Elaboración propia

Antes de continuar es oportuno aclarar que el sector solidario es alternativa de desarrollo en Colombia, según (Peralta Quevedo & Herrera Niño, 2012) “Es una fuerza empresarial que contribuye al desarrollo nacional y regional, pero que debe enfrentar el reto administrativo que estas suponen y comprometerse bajo los principios cooperativos. Es decir, desarrollar un esquema social (por eso son organizaciones sociales) donde se integre y redefine el valor primordial de la vida de la persona. Situación que hace necesario pensar en nuevos esquemas de índole administrativa y práctico, que si bien deben ser orientados por principios universales, tienen que responder de manera específica a la realidad concreta, partiendo del respeto de los valores particulares, la cultura e idiosincrasia propia” teniendo presente los valores cooperativos enunciado mas arriba.

El grupo de investigadores de las cuatro (4) universidades participantes contemplo la posibilidad de que para el desarrollo de los talleres se convocara a todos los actores involucrados en la actividad solidaria según (Avendaño Avendaño & Mera Rodríguez, 2013) “Estos talleres se

realizan con los responsables de la empresa o ente territorial. En el caso del desarrollo empresarial la escogencia de estas personas no es difícil. Es más compleja la elección de los responsables del territorio porque allí, lo ideal, sería poder contar con la presencia de los cuatro actores sociales del desarrollo territorial, a saber: el estado, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil” que para el ejercicio en desarrollo sería: el estado representado por un funcionario (de alto nivel de la Unidad Administrativa de organizaciones solidaria, cuya oficina central esta en Bogotá), el sector productivo representado por las asociaciones y cooperativas, la academia esta presente con las cuatro (4) universidades mencionadas, y sociedad civil por los socios de base de organizaciones mencionadas (quienes tienen la posibilidad de desvincularse de la organización en el momento que lo deseen).

Con las organizaciones participantes se realizó el la primera fase, la cual consistió, según (Godet M. , Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007) en “construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por las organizaciones participantes y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior”; en tal sentido se determinaron, junto con los investigadores seis (6) factores a trabajar: ambientales, económicas, educativas, políticas, socioculturales, y tecnológicas y cada uno se identificaron las variables de incidencia así:

FACTOR	Nº VARIABES
Ambientales	12
Económicas	23
Educativas	14
Políticas	17
socioculturales	19
Tecnológicas	08

Elaboración propia

La construcción de la lista de variables consistió en enumerar el conjunto que caracterizan a los productores de leche y su entorno, transportadores y cooperativas de vivienda, en el curso de esta fase se busco ser lo más exhaustivo posible para no excluir a priori ninguna pista de investigación.



Utilizando los talleres de prospectiva se fue alimentando el listado de variables mediante conversaciones libres con los asistentes de veintidós organizaciones solidarias entre los que se encontraban gerentes, representantes del consejo de Administración, Comité de Vigilancia y socios de base que se estima son fieles representantes de actores del sistema estudiado.

## **Análisis y discusión**

El análisis de los datos recompilados es parcial en tanto que el trabajo esta en proceso de ejecución, la escolaridad de la mayor parte de la población tiene educación media (9º) sin terminar incluyendo a gran parte de los directivos de las organizaciones, lo cual genera dificultades en la administración de la asociación y hace más lenta su evolución.

Esta característica representa varias dificultades para el desarrollo de la organización, por ejemplo: los manejos contables se hace en cuadernos, el acceso a medios tecnológicos son bajos y dependen de la ayuda de los jóvenes de la familia, lo cual resta independencia al directivo y demanda un acompañamiento especializado prolongado en el tiempo.

En algunos casos la organización es utilizada por los que tienen más recursos para hacer que los demás trabajen para ellos y no para la organización, lo cual genera desconfianza en la institucionalidad, sin embargo, se mantienen en ella por el solo hecho de obtener cien (\$100) o ciento cincuenta pesos (\$150) más por el litro de leche, estableciendo una gran diferencia con aquellas organizaciones dirigidas por campesinos con mayor nivel de escolaridad.

## **CONCLUSIONES**

Según el “Análisis sobre situación de salud de la provincia de Ubaté 2011<sup>15</sup>” La educación media vocacional o la correspondiente a los grados 10 y 11 muestra una disminución en las matriculas las cuales descienden en casi el 50% contra la educación básica secundaria. Este fenómeno es muy diciente, donde la necesidad de recursos, el trabajo en la granja y el fomento de actividades laborales entre distintos miembros

---

15 Durante el 2011 el Alcalde de Ubaté conformo un equipo con el fin de definir el perfil epidemiológico y la situación de salud y sus determinantes.



de la familia, se constituyen en un hecho más importante que terminar la educación media vocacional. Según (Santana Malaver, 2012) “En el municipio de Ubate, este acontecer es más frecuente, derivado de las múltiples ofertas de empleo informales que brinda la industria del transporte, minera y agrolechera, que llevan a jóvenes entre los 15 y 17 años de edad a abandonar sus estudios”(P.34).

Los bajos ingresos y disminución en la producción lechera por efectos del clima, posibilitó al actual alcalde, proponer a los campesinos la posibilidad de organizarse en asociaciones con el fin de obtener mejores precios para sus productos, lo cual conllevó a la conformación de cuadros directivos con bajos perfiles para orientar las nuevas organizaciones solidarias.

En junio de 2013 se reunieron cuarenta (40) organizaciones sin ánimo de lucro, de economía solidaria, representantes de productores agropecuarios especialmente del sector lácteo para crear la Federación de ganaderos provincia de Ubaté y áreas circunvecinas FEDELAC, mediante la cual obtienen mejor precio para su producto e igualmente adquieren insumos a mejor precio, sin embargo la federación no cuenta con las posibilidades de brindar apoyo administrativo a cada una de las organizaciones.

Con el fin de subsanar esta situación la Universidad de Cundinamarca Seccional Ubaté invitó a 59 organizaciones a participar en el proyecto antes mencionado, de las cuales solo veintidós (22), el 37% aceptaron la invitación, al indagar por aquellos que no aceptaron se encontró que no les fue atractiva porque no veían un dádiva inmediata. Una auténtica participación requiere de personas con deseo, motivación e interés. En este sentido, el proceso debe entenderse como una iniciativa particular que encuentre en el consenso colectivo el peso y su propia definición.

El profesor (Mina Paz, 2008) haciendo un análisis sobre los procesos de participación ciudadana concluye “El marco legal colombiano establece como niveles de participación:

*La gestión, como el manejo de un conjunto de recursos de diversa índole, destinado a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado que puede ser una solución o la satisfacción de una necesidad.*



La decisión, entendida como la adopción de una o varias estrategias para resolver un problema.

La concertación, es decir el acuerdo mediante el cual dos o más personas o grupos de una comunidad definen la solución más conveniente.

*La fiscalización o vigilancia que se ejerce una persona o grupo sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas.*

*La iniciativa o formulación de sugerencias por parte de interesados a resolver un problema o transformar una situación problemática.*

*La consulta, o procedimiento mediante el cual los participantes opinan, deliberan sobre aspectos problemáticos y juzga para tomar una decisión.*

La información o el conjunto de datos, hechos, nociones que los participantes requieren para la toma de decisiones.

Estos argumentos fundamentales en la aplicación de la prospectiva estratégica están plasmados en la Constitución Colombiana como se indico y muestran que buena parte del campesinado aun no es consciente de sus necesidades, de lo que pasa en el país y su baja formación académica le resta argumentos para ser protagonista de la superación de la marginalidad en la que se encuentra.

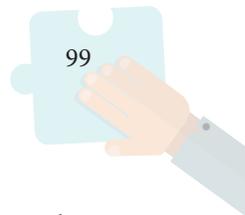
Con las organizaciones participantes se identificaron noventa y tres (93) variables internas y externas inherentes al grupo, distribuidas entre los seis factores con niveles de influencia porcentual entre el 12 y 20% como se puede ver en el siguiente cuadro.

FACTOR	Nº VARIABLES	INCIDENCIA %
Ambientales	12	12,90
Económicas	23	24,73
Educativas	14	15,05
Políticas	17	18,27
Socioculturales	19	20,43
Tecnológicas	08	8,60

Elaboración propia

A stylized illustration of a hand holding a light blue puzzle piece. The hand is positioned at the top left of the page, with the fingers gripping the piece. The puzzle piece has a tab on its top edge and a notch on its right edge. The background is white.

Toda vez que este análisis corresponde a una primera mirada a las variables identificadas que caracterizan al sector de la economía solidaria de la Provincia de Ubaté, se advierte la gran incidencia que tienen los factores económico, sociocultural, político y educativo los cuales acumulan el 78,48% manifestando la necesidad de un acompañamiento prorrogable en el tiempo en sus labores institucionales; sin embargo falta aplicar el método Mic Mac para hacer el análisis estructural correspondiente el cual será compartido con los participantes con quienes se continuará el proceso hasta lograr el objetivo del proyecto.



## Referencias Bibliográficas

- Avendaño Avendaño, M., & Mera Rodríguez, C. W. (2013). Prospectiva organizacional y estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela de ciencias administrativas contables y de negocios. Bogotá: UNAD.
- Bastidas Delgado, O. (2010). Economía social y cooperativismo: una visión organizacional. San Gil, Santander, Colombia: Unisangil.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). Plan de competitividad para la provincia de Ubaté. Bogotá, D.C, Colombia: C.C.B.
- Cárdenas Espinoza, R. D. (2010). Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del Estado. Observatorio de la economía latinoamericana .
- Constitución Política de Colombia. (06 de julio de 1991). [www.senadodelarepublica.gov.co](http://www.senadodelarepublica.gov.co). (J. Pérez Escobar, Productor, & Secretario General Asamblea Nacional Constituyente) Recuperado el 26 de julio de 2015, de [www.senadodelarepublica.gov.co/images/stories/secretariageneral/constitucion\\_politicadecolombia](http://www.senadodelarepublica.gov.co/images/stories/secretariageneral/constitucion_politicadecolombia)
- Cundinamarca, G. d. (2012). Gobernación de Cundinamarca. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de [www.cundinamarca.gov.co](http://www.cundinamarca.gov.co).
- Davila , R. (2009). La autonomía y la autogestión en las cooperativas . Presentación del debate. Único, pág. 188 a 191. Fundación Divina Pastora.
- Ekelund, Jr, R. B., & Hébert, R. F. (1992). Historia de la teoría económica y su método. México, D. F., MÉXICO: McGraw Hill.
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Prospektiker, Parque empresarial Zuatzu. París: Donostia San Sebastián.
- Godet, Michel; Durance, Philippe UNESCO. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. (Prospektiker, Ed., & K. García Cortina, Trad.) Dunod.

Godon, P. (1999). Biografía de OWN. Educación Comparada , XXIV (1-2), 279-297.

Guzmán Vásquez, A., Malaver Rojas, M. N., & Rivera Rodríguez, H. A. (2005). Análisis estructural. Técnica de la prospectiva. Universidad del Rosario, Administración de Empresas, Bogotá.

I.E.D. Escuela Normal Superopr de Ubaté. (2014). PEI Maestros formadores de maestros y ciudadanos pedagogos autocríticos. Ubaté, Cundinamarca, Colombia.

Ley 454. (04 de agosto de 1998). 7/38. Bogotá, D.C, Colombia: Cincop. Mina Paz, Á. (2008). Participación ciudadana en Colombia. Cali, Valle, Colombia: Universidad Santiago de Cali.

Monsalve Z, A. (2014). 100 Claves de la economía solidaria. (2º, Ed.) Bogotá, D. C., Colombia: Fondo Nacional Universitario.

Monseñor Alvear, E. (24 de marzo de 2011). De Cristo solidario a una iglesia solidaria. Episcopal , 294. Santiago, Perú.

Peralta Quevedo, S. M., & Herrera Niño, L. D. (2012). Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el Departamento de Meta. Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNIDAD, Meta, Acacias.

Rodríguez Sánchez, J., & Hernández Guerrero, A. E. (2003). Mi psicólogo soy yo. (M. L. Hernández, Ed.) La Habana, Cuba: Científico-técnica.

Santana Malaver, C. H. (2012). Análisis de situación de salud 2011. Ubaté, Cundinamarca, Colombia: Municipal.

Triana, M. (1984). La civilización Chibcha (Vol. IV). Bogotá, D:C., Colombia: Banco Popular.

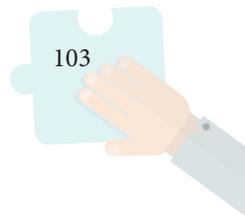
Unidad Administrativa Especial de organizaciones Solidarias. (2012 P.5). Organizaciones solidarias (2), 5-6.



Unidad Administrativa de organizaciones solidarias. (2014). [www.orgsolidarias.gov.co](http://www.orgsolidarias.gov.co). (N. organizaciones, Productor) Recuperado el 10 de agosto de 2015, de [www.orgsolidarias/educacion/nuestrasorganizaciones](http://www.orgsolidarias/educacion/nuestrasorganizaciones): [www.orgsolidarias.gov.co](http://www.orgsolidarias.gov.co)

Uribe Garzón, C. (2012). Los principios cooperativos. Bogotá, D.C, Colombia: Fondo Nacional Universitario.





## Capítulo IV

### CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL UNIPANAMERICANO

#### *Business Development Center of the Unipanamericana University*

Diego Orlando Aponte Chiriví<sup>16</sup>

### INTRODUCCIÓN

Unipanamericana-Compensar Fundación Universitaria dentro de su filosofía de universidad con estrecha relación con la empresa y bajo la misión institucional de “Transformar vidas y empresas a través de la innovación y el conocimiento para construir una mejor sociedad” ha diseñado distintas estrategias para materializar este propósito.

Algunas de ellas propiciadas dentro del portafolio de formación continuada que busca satisfacer las necesidades puntuales de formación en las distintas áreas organizacionales del grupo de empresas asociadas a las cajas de compensación familiar de las cuales la Institución hace parte de sus grupos empresariales, las tres cajas en las cuales se tiene impacto directo son: Cofrem en los llanos orientales, Comfenalco en el Valle del Cauca y Compensar en el interior del país, específicamente en la ciudad de Bogotá.

Así mismo, otra estrategia es la agencia de gestión y colocación de empleo en las cuales la Fundación Universitaria diseña e imparte cursos

---

<sup>16</sup> Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, estudios de maestría en Dirección y Administración de Empresas en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) y MBA en Dirección y Administración de Empresas en el Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo (ISEAD) en España.

Experiencia como líder de procesos en empresas del sector de alimentos, así mismo, alrededor del campo educativo como docente y administrativo académico, específicamente como director de programa en educación superior universitaria en los últimos 4 años.

Actualmente funge como docente investigador y líder de la línea de Estrategia Empresarial de Unipanamericana y cómo docente en programas de pregrado, de igual forma, como asesor-tutor de trabajos de grado de nivel de pregrado y maestría. [doapontec@unipanamericana.edu.co](mailto:doapontec@unipanamericana.edu.co)



de formación que responde a las necesidades y requisitos del mercado laboral en el contexto local, validados con el sector empresarial, facilitando la inclusión laboral de las personas en condición temporal de desempleo.

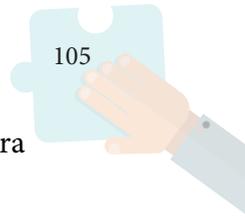
También, y como su core business, se encuentra la formación profesional en sus tres niveles de formación (técnico, tecnológico y profesional) articulados bajo el esquema de educación por ciclos propedéuticos e impartidos bajo el modelo de formación por competencias el cual se ha tomado de su “padre académico” y socio Mondragón Unibertsitatea ubicada en el País Vasco y el cual es conocido mundialmente por su modelo de cooperativismo como parte del grupo Mondragón.

En el marco de ésta política el grupo de Estudios de Gestión Empresarial y específicamente la línea de Estrategia Empresarial viene trabajando en el proyecto denominado “Centro de Desarrollo Empresarial Unipanamericano”, el proyecto genera investigación en problemáticas puntuales de las empresas en las cuales los estudiantes de la institución se encuentran vinculados y se documentan en formato estudio de caso que posteriormente serán usados en el ejercicio académico de la universidad y analizado por la comunidad académica como construcción colectiva del conocimiento basado en contextos reales y cercanos a los estudiantes.

## **Fundamentos teóricos y conceptuales**

Cuando en el ámbito académico se habla de la metodología de estudio de caso aplicado a la academia y en específico al ámbito de la formación profesional quizá uno de los primeros nombres que se toma en cuenta es Harvard Business School y la famosa publicación Harvard Business Review, sin embargo, son muchas instituciones las que hacen uso de esta metodología como estrategia de aprendizaje.

Según Baldazo, Marcelino y Valdés (2012) citando a Peña (2009) afirman: “En 1935 la Escuela de Chicago utilizó el estudio de caso como método de análisis de los fenómenos sociales de migración que ocurrían en Estados Unidos, pero fue la Escuela de Harvard la que lo popularizó; siendo Christopher Columbus el pionero al implementarlo en la



Facultad de Derecho en la preparación de sus alumnos para intervenir en litigios” (p. 129).

En el ámbito local se han desarrollado disertaciones académicas en torno al estudio de caso y la investigación (Martínez, 2006 y Jiménez, 2012) identificando gran valor en los procesos de construcción colectiva del aprendizaje, así mismo, es considerado por Dessler como uno de los mejores métodos para la capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. (Dessler, 2011).

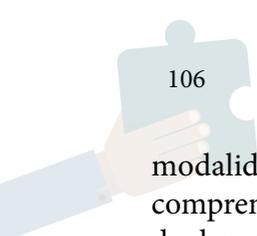
El estudio de caso requiere por parte del investigador conocimiento especializado y reviste mayor nivel de análisis, como lo menciona César Bernal: ““el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias” (Bernal, 2010).

Esta metodología de estudio es de amplia aplicación en las ciencias sociales, sin embargo, su aplicación en los campos de la economía y la administración es más reciente (Bernal, 2010) y la divulgación académica no es tan amplia como sucede con otras metodologías, lo anterior de acuerdo al número de publicaciones (Barratt et al.,2010).

Surge entonces, como iniciativa de Unipanamericana, desarrollar investigación aplicada de acuerdo a sus lineamientos institucionales, en empresas en las cuales sus estudiantes se encuentren vinculados, bajo la metodología de estudio de caso que se materialice en casos de estudio que sirvan de apoyo didáctico en sus procesos académicos.

Lo anterior, basado en la importancia que reviste el uso de entornos simulados para los procesos de toma de decisiones de los futuros profesionales, dichos entornos deben ser cercanos a la realidad y contexto en el cual el educando se desenvuelve diariamente afrontando de forma distinta la realidad y analizando desde las competencias específicas y las competencias transversales las problemáticas empresariales de las organizaciones y proponiendo soluciones creativas de resolución.

Así mismo, el estudio de caso nos permite entender la particularidad y especificidad de condiciones y entornos que enfrenta determinada empresa y como los enfrenta, según Zapata el estudio de caso, como



modalidad de investigación, persigue el entendimiento cabal –la comprensión en profundidad– de un fenómeno en escenarios individuales, para descubrir relaciones y conceptos importantes, más que verificar o comprobar proposiciones previamente establecidas (Zapata, 2004 citado por Reyes et al, 2008).

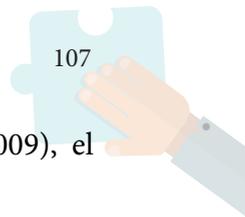
En contraste de lo expuesto como beneficios del estudio de caso, también presenta algunas desventajas que, como toda metodología de análisis bajo el método científico, se debe contemplar para el acercamiento a la realidad, pero en el área de las ciencias sociales y más cuando se cuenta con un enfoque cualitativo este método, a criterio del autor, es el más acertado como construcción académica del conocimiento empresarial. Dentro de esas desventajas Reyes plantea:

Las desventajas del estudio de casos emergen por la poca base que poseen para generalizaciones científicas, presentan el riesgo de imprecisión, falta de objetividad y rigor y pueden incidir consideraciones éticas: sesgos o problemas de prejuicios. Sin embargo, estas desventajas pueden ser minimizadas a través de diversas alternativas metodológicas” (Reyes et al, 2008, p. 70)

Estas condiciones analizadas como ventajas o desventajas, el estudio de caso se basa en una “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en él, que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas” (Yin 1989, citado por Jiménez, 2012).

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso que según Bernal: “los estudios de caso, como método de investigación, involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa como cuantitativa” (Bernal, 2010).



Para Baldazo, Marcelino y Valdés (2012) citando a Peña (2009), el estudio de caso:

“es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social, en donde los límites entre el fenómeno y el contexto del entorno no son claramente visibles, y en donde se propicia la utilización de distintas fuentes de evidencia, distintas miradas y disciplinas afines.”

La información se recolecta de manera primaria de la empresa objeto de estudio y se contrasta bajo teorías administrativas que permitan su mayor comprensión y capitalización del conocimiento. Para ello, se utilizan distintos mecanismos como lo son: la consultoría, los trabajos que se desarrollan en la asignatura proyecto fin de grado, la información obtenida de las prácticas profesionales y los desarrollos de los investigadores y profesores de Unipanamericana.

El análisis que se desarrolla con base en la información recolectada es mancomunado entre expertos disciplinares, el asesor de los trabajos de grado, los investigadores, líderes de línea y el director del grupo de Estudios de Gestión Empresarial. El proyecto reviste tres fases que se exponen:

## **Implementación**

Fase inicial del proyecto que se viene trabajando aproximadamente dos años atrás por parte del Grupo de Investigación en Estudios Empresariales con distintos documentos de trabajo, investigaciones e iniciativas para desde la investigación se fortalezca el vínculo de universidad empresas al cual ha realizado su apuesta Unipanamericana.

En el presente año la línea de Estrategia Empresarial se ha enfocado en procesos de innovación y vigilancia tecnológica como derroteros de la investigación en este campo, lo cual llevado a identificación de la oportunidad de trabajo en el análisis de las problemáticas de las empresas en las cuales se encuentran trabajando los estudiantes de la institución.

Bajo este norte se desarrollaron los trabajos de grado de la facultad de Ciencias Empresariales del periodo 2015-2 donde las temáticas trabajadas son análisis de situaciones puntuales de las empresas y la forma como estas tratan y afrontan dicha situación con el fin de realizar sugerencias desde la academia de la mejor forma de abordarlas.

## **Desarrollo**

La información recolectada en la primera fase, junto con la que se recolecte en los siguientes períodos académicos, se estructura bajo la metodología de estudio de caso, siguiendo los lineamientos expuestos en los referentes teóricos y conceptuales del presente escrito con el fin de redactar documentos, que de manera sistemática, aborden la problemática puntual de la organización y la llevan al ámbito académico como simulación para el proceso de toma de decisiones por parte de los estudiantes.

## **Compilación**

Los distintos documentos de estudios de caso se compilan en una cartilla o libro por ejes temáticos que sirvan para la comunidad académica como material de trabajo en sus espacios académicos e incorporados a las guías académicas de cada asignatura, de forma tal, que los resultados de investigación se capitalicen como material de trabajo para la misma institución en sus procesos de construcción del conocimiento.

Este proyecto no finaliza con la compilación de la información, por el contrario, este es el punto de partida y la consolidación de experiencias por parte de la institución y en específico del grupo de investigación para emprender procesos de consultoría a nivel comercial y elaboración de acciones formativas que permitan devolver con valor agregado las experiencias de las empresas con el fin de consolidar tejido productivo y contribuir desde la academia con la competitividad del país.

## **RESULTADOS**

El proyecto se encuentra en su primera fase lo que ha generado todo el proceso de implementación de la estrategia, ligada estrechamente con la misión institucional de Unipanamericana y la integración con la línea



de investigación de Estrategia Empresarial, con una diferenciación entre los enfoques gerenciales y directivos de acuerdo a la formación técnica, tecnológica y profesional articulada por ciclos propedéuticos en los cuales la Institución tiene su apuesta formativa.

Los resultados de esta primera fase se sintetizan de la siguiente manera:

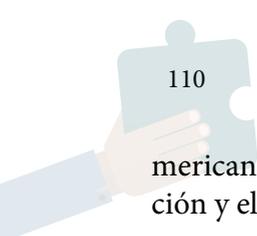
- 124 grupos de proyecto de grado trabajando temas de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- 37 docentes asesores de trabajo de grado involucrados en el proyecto.
- Resumen ejecutivo del proceso de investigación aplicado a distintas empresas y el aspecto analizado de cada una de ellas.
- Investigación encaminada al desarrollo de estudios de caso de las empresas de los estudiantes de Unipanamericana, algunas empresas analizadas pertenecen a los sectores: Energético, alimentación, educación, automovilístico, servicios, bancario, entre otros.

Los resultados de la primera fase son satisfactorios para el grupo de trabajo y con la información recolectada se pretende avanzar hacia la segunda fase, cabe aclarar, que la captura de la información no será estática solo para el periodo académico 2015-2, este proceso es continuo en los períodos académicos que siguen.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

En la primera fase del proyecto se han logrado las metas trazadas, identificando un gran potencial institucional en la creación de su propio material de trabajo a través de la investigación aplicada a las empresas en las cuales la institución tiene injerencia por la relación laboral de sus estudiantes.

Así mismo, la revisión documental del proyecto resalta la importancia del estudio de caso como mecanismos de investigación real a las problemáticas empresariales contemporáneas fortaleciendo la relación universidad empresas y logrando así la misión institucional de Unipana-



americana enfocada a transformar vidas y empresas a través de la innovación y el conocimiento para contribuir a una mejor sociedad.

La mayoría de estudiantes que se encuentran trabajando su proyecto fin de grado manifiestan su interés en participar en el proyecto, argumentando que les motiva saber que su trabajo de grado puede trascender en la formación de los estudiantes de la institución y quizá no solo permita incrementar las bases de datos de la biblioteca de la institución, información transcrita de diario de campo del investigador.

Por otra parte, las empresas reciben con beneplácito la participación de sus colaboradores bajo el rol de estudiantes investigadores en las problemáticas empresariales de sus organizaciones, documentando el manejo brindado a una situación específica como oportunidad de aprendizaje para futuros estudiantes y como apoyo para la gestión administrativa de la compañía.

El trabajo realizado con todos los programas de la Facultad de Ciencias Empresariales de Unipanamericana es enriquecedor, se trabajó de manera interdisciplinaria logrando articular los programas en torno a un proyecto marco, guardando las características propias y campos de acción de cada disciplina.

El proyecto pretende involucrar a otras instituciones de educación superior generando redes de cooperación y trabajo mancomunado, el primer acercamiento se realiza con la Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto.

## CONCLUSIONES

El proyecto de Centro de Desarrollo Empresarial Unipanamericano en su primera etapa de implementación, brinda una gran oportunidad de conocer y analizar las empresas que de una u otra forma, la institución tiene injerencia a través de sus estudiantes.

La información recolectada de las distintas formas que el proyecto tiene estructurada, brinda un contexto real con las ventajas y desventajas que tiene la metodología del estudio de caso y que fueron expuestas en el documento.



Es recibido de buena forma por las empresas el interés de la academia de acompañar y brindar posibles soluciones de una manera pragmática a las dificultades presentadas en el contexto “real” del entorno empresarial, más aun, cuando hace parte de los investigadores estudiantes y trabajadores de las mismas.

De igual forma es gratificante para la comunidad académica, la construcción de su propio material de estudio aterrizado al contexto cercano y diario de los estudiantes y docentes, con el fin de tomar decisiones simuladas en un contexto real que estimule el proceso de enseñanza aprendizaje.

El modelo propuesto es de gran aplicabilidad y replicabilidad para Unipanamericana y para las demás instituciones de educación superior con las cuales se desean realizar convenios de cooperación y redes de trabajo mancomunadas, de forma que cada una de ellas capitalice su potencial y también se reúnan esfuerzos para generar conocimiento que continuamente mejore su calidad con el fin de proyectar a escritos de mayor envergadura y trascendencia local, nacional e internacional.

Así mismo, se espera una autosostenibilidad del proyecto con retorno de la inversión realizada por parte de la institución en procesos de consultoría, educación continua, proyección social, mercadeo y posicionamiento de Unipanamericana en el ámbito académico y empresarial.

## Referencias Bibliográficas

- Baldazo, F., Marcelino, M., & Valdés, O. (2012) El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & gestión*, 33. Universidad del Norte, 125-139.
- Barratt, M. Thomas Y. & Mei, L. (2011) Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29, 329-342.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Dessler, G., & Valera, R. (2012). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Colombia: Pearson.
- Jiménez, V. (2012) El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional Investigación Ciencias Sociales*, 8, 141-150
- Martínez P. (2006). El método de estudio de caso. *Estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & gestión*, 20. Universidad del Norte, 165-193.
- Reyes, P., & Hernandez, A. (2008) El estudio de caso en el contexto de la crisis de la modernidad. *Cinta Moebio*, 32, 70-89



## Capítulo V

### INDICACIÓN GEOGRÁFICA Y DENOMINACIÓN DE ORIGEN. ALTERNATIVAS PARA AGREGAR VALOR A LA MIEL DE ABEJAS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

#### *Geographical indication and designation of origin. Alternatives to add value to honey bees in the Colombian context*

Castellanos Riveros Alberto<sup>17</sup>

Elicer Pineda Ballesteros<sup>18</sup>

### INTRODUCCIÓN

Colombia ocupa el puesto 70 a nivel internacional en la producción de miel de abejas, su consumo interno per cápita es muy bajo, sólo de 35 g, comparado con el internacional de 205g; la demanda a nivel internacional aumenta pero la producción de algunos países por enfermedades y ausencia de recursos disminuye, la cualificación, el valor agregado de algunos tipos de miel que representa un mayor valor de comercialización y finalmente los nuevos estilos de vida, donde la alimentación sana es lo más importante (Laverde, Egea, Rodriguez, & Peña, 2010), son factores que unidos definen un gran potencial para el sector apícola en Colombia, en especial con el aumento del consumo interno y aumento de las exportaciones.

La inexistencia de información pública acerca de la calidad de la miel, ha significado una deficiente consolidación de este producto. El bajo consumo per cápita 35 g comparado con el promedio internacional de 205 g, puede estar relacionada con la desconfianza que posiblemente posea el consumidor interno frente a la calidad de la miel; esto desestimula a los productores quienes ven que sus inventarios se mueven de manera lenta convirtiendo a esta labor en una especie de *hobbie más*

---

17 Médico Veterinario Zootecnista. Esp. Docencia Universitaria. Mg. Microbiología. Docente UNAD. [alberto.castellanos@unad.edu.co](mailto:alberto.castellanos@unad.edu.co)

18 Ingeniero de Sistemas. Economista. Esp. Docencia Universitaria. Mg. Informática. Docente UNAD. [eliecer.pineda@unad.edu.co](mailto:eliecer.pineda@unad.edu.co)

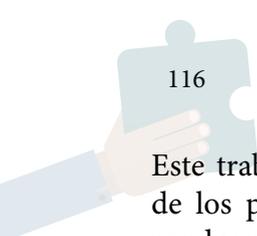


**que en una verdadera industria. Garantizar la calidad de la miel mediante la publicidad de su calidad podría de alguna manera estimular la producción apícola a nivel regional o nacional** y una forma de hacerlo es empezar a partir de su caracterización, la cual solo se puede hacer aplicando protocolos de laboratorio que busquen indicadores de esa calidad, en este caso la presencia de polen en la miel y la descripción de este polen, los cuales pueden además de indicar el simple origen botánico, la identificación de tipo de plantas que conforman la miel. Así mismo podría en un futuro ofrecer pautas para diferenciar mieles desde su origen y darles un valor agregado frente a componentes especiales químicos que puedan tener dichas mieles.

En la mayoría de regiones en Colombia, la comercialización en general se lleva a cabo a granel y al detal, los consumidores a simple vista no pueden identificar y diferenciar si dicha miel es pura de origen o miel adulterada.

Actualmente ninguna entidad realiza de manera sistemática el seguimiento a los productos, entre ellos la miel, que se comercializan a nivel de grandes superficies o puntos de venta especializados. En particular los organismos de control de alimentos no le han otorgado aún su valor como recurso mixto alimenticio, agrícola, **biológico y zoogenéticos; aún menos se le ha dado la relevancia en el reconocimiento de producción, uso y aprovechamiento sostenible con base en los principios de la ecología y su interrelación con otros sistemas de producción.**

La miel que se produce y comercializa en la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores, al momento de la escritura de este texto, no se le ha realizado seguimiento alguno, o por lo menos no existe una publicación reconocida, en relación al estudio de la miel de abejas que se comercializa en esta área del país, proveniente de los productores del área o fuera de ella. Se podría evidenciar que existe desconocimiento de la caracterización de la miel, como producto apícola, en toda su extensión, ni en un aspecto tan básico como el origen botánico que la constituye, y un potencial en relación al reconocimiento de las especies florales que la componen y su relación en el tiempo con los flujos de néctar y la definición de calendarios florales.



Este trabajo tuvo como objetivo general realizar una revisión teórica de los procedimientos que utilizan otros contextos para proteger la producción apícola en particular el producto miel, para poder establecer una ruta posible acorde al contexto Colombiano. Específicamente se muestra que en Colombia existen posibilidades que los apicultores pueden aprovechar en el establecimiento de un valor agregado a la miel de abejas mediante una propuesta para el establecimiento de la Denominación de origen Protegida (DOP) y la Indicación geográfica protegida (IGP), se fundamentó el papel del estado Colombiano en este reconocimiento, ofrecer alternativas alentadoras que representen un mejoramiento a los ingresos de los apicultores y un estímulo a esta industria a partir del valor agregado que se pueda implementar a la miel de abejas producida en cualquier lugar de Colombia el cual cuenta con una diversidad melífera reconocida producto de sus características geográficas, botánicas y climáticas.

## CONTENIDO

El desarrollo integral del sector agrario colombiano debería reorientarse hacia el reconocimiento y el aprovechamiento de las potencialidades dadas en especial por su ubicación geostacionaria tropical, que está directamente relacionada con uno de los índices de biodiversidad más altos en el mundo. Esta biodiversidad, para su adecuado uso, debe apoyarse en procesos convencionales y en la biotecnología moderna, para llegar a proveer alimentos con el desarrollo del concepto integral de manejo de agroecosistemas: sostenible, eficiente y competitivo (Lobo, 2008). En el escenario de la competitividad y siendo más específico de la competitividad global, estas son condiciones que en el corto plazo pueden garantizar, al sector agrario colombiano, un gran potencial de crecimiento (ECAPMA, 2010) teniendo en cuenta el comportamiento que tiene en este momento el aumento de la población mundial y la necesidad de disponibilidad de alimentos.

Como parte de esa Biodiversidad y el reconocimiento de productos agropecuarios competitivos, se encuentra en muchas zonas de Colombia, como Santander la apicultura, sus productos y beneficios, en particular la miel de abejas (CPAA. Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura . núcleo Santander, 2010).



El código alimentario (FAO-OMS, 2001) en su definición de la miel de abejas establece que su composición es variada, y no solo cuenta con características nutricionales específicas, como producto, sino características especiales constitutivas, entre ellas el contenido de partículas sólidas derivadas de la colección del néctar, una de dichas partículas son los granos de polen, cuya importancia radica en la capacidad para determinar un origen vegetal o botánico particular y de paso mostrar su calidad de origen.

Así mismo la inexistencia de información pública, acerca de la calidad de la miel, ha significado una deficiente consolidación de este producto. Garantizar la calidad de la miel se puede hacer aplicando protocolos de laboratorio que busquen indicadores de esa calidad, como a presencia de polen en la miel o melisopalinología (Prudkin, 2002) y la descripción de este polen, los cuales pueden además de indicar el simple origen botánico, la identificación de tipo de plantas que conforman la miel. Así mismo podría en un futuro ofrecer pautas para diferenciar mieles desde su origen y darles un valor agregado frente a componentes especiales físico – químicos que puedan tener dichas mieles, una alternativa que permitiría agregar valor a la miel certificando su origen mediante la Indicación Geográfica (I.G.) o la Denominación de Origen (D.O.) de gran valor para la comercialización internacional de la miel (European Commission, 2015) (Anexo 1).

La diferencia entre una indicación geográfica protegida y una denominación de origen protegida consiste en que esta última, además de corresponder a productos producidos en un lugar geográfico determinado, considera otros factores característicos del lugar de origen, como por ejemplo, factores humanos y culturales, además de técnicas y tradiciones de elaboración específicas (Agrimundo, 2013).

Ese mayor valor comercial, desde hace tiempo, lo ha venido fortaleciendo la unión europea en su sector productivo, particularmente el apícola, a través de una ventaja competitiva para sus productores, contribuyendo de manera importante al patrimonio cultural y gastronómico vivo de la unión, identificando sus productos en el mercado, generando una demanda de los productos agrícolas y alimenticios con características específicas que puedan identificarse, en especial aquellas vinculadas a su origen geográfico. Para la Unión Europea es necesario prever medidas



dirigidas a impulsar las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas a escala de la Unión y promover la creación de mecanismos para su protección en terceros países en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o de acuerdos multilaterales y bilaterales, contribuyendo así al reconocimiento, como factor de valor añadido, de la calidad de los productos y de su modelo de producción (Comisión Europea, 2012).

## Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva, a través de diferentes bases de datos, referente a los procedimientos para darle valor agregado a la miel de abejas que sea potencialmente implementado por los productores nacionales, que puedan en algún momento futuro representar un valor agregado y ser la base para desarrollar un proceso institucional de DOP denominación de Origen protegida o IGP Indicación Geográfica Protegida. De allí se estructuró un procedimiento de lo que podría ser implementado en etapas sucesivas. Estas denominaciones son producto principalmente de la Unión Europea y son la base para implementar en etapas iniciales en búsqueda de un reconocimiento internacional de Europa principalmente.

## Resultados

Con base en el estudio realizado se pudieron establecer las siguientes etapas de lo que podría implementarse

**Fase 1:** deben establecerse unos criterios de producción del producto miel, que se hace en la medida

- El producto debe ser de alta calidad: en esta etapa se deben priorizar algunas pruebas fisicoquímicas, biológicas y microbiológicas.
- No puede contener miel importada.
- No debe contener ningún tipo de aditivo.
- El contenido de agua debe ser menor a 20%.
- No debe ser reprocesado o cambiado de su envase original.

**Fase 2:** La existencia de un ente regulador formado por los mismos apicultores es una característica que se repite en la mayoría de los



productos con protección que existen en el mundo. Este organismo es quien certifica la conformidad de las mieles amparadas bajo esta denominación y lleva registros de productores, centros de extracción y envasado y cualquier otro agente que participe en la cadena de producción. También realiza una labor de fiscalización permanente.

**Fase 3:** Tanto la obtención de la IGP como de la DO depende de otras actividades, como son estrategias de marketing y difusión de las cualidades del lugar de producción y otros factores relacionados que se traduzcan en hacer más atractivo el producto. Lo importante es generar un vínculo entre el consumidor y la historia y tradición que acompañan al producto, lo que finalmente lleva al consumidor a preferirlo.

**Fase 4.** Vinculación del sector estatal, quien lleva a cabo la protección, pues vincula el poder legislativo a través del Ministerio de Agricultura en pro de crear las leyes que protejan a las mieles que se sometan al proceso DOP o IGP y además al poder judicial que castiga a quienes traten de vulnerar el trabajo que llegaron a realizar los productores.

## Discusión o Propuesta

Existen actualmente varias mieles con sellos DOP o IGP (anexo 2), cada una tiene requerimientos especiales para dicha denominación. Los productores se someten anualmente al monitoreo de componentes físicos-químicos como color, aroma, sabor, contenido de agua, conductividad eléctrica, hidroximetilfurfural, etc. dichos resultados deben ser similares o estar entre un rango previamente reconocido y establecido (Ministère de L'Agriculture, de L'Agroalimentaire Et de La Forêt, 2010).

## Conclusiones

Todos los esfuerzos que se realicen en favor de los productores agropecuarios nunca será suficiente, este trabajo pretende ofrecer una propuesta de un procedimiento para que los productores apícolas inicien un proceso de cualificación de su producto apícola con el fin de que este sea más atractivo a la comercialización nacional e internacional, ofreciendo seguridad a los consumidores y aumentando la demanda de su producto a través de la búsqueda de los sellos de Denominación de origen protegida (DOP) o de indicación geográfica protegida (IGP). Es



fundamental iniciar desde la concientización del productor, en el cuidado de las buenas prácticas de producción y los controles periódicos que deben ofrecer a su producto miel, los procesos de marketing, envasado, etiqueta, etc., una serie de procesos que mejorarán sus ingresos al darle valor agregado a su producción.

La protección de origen o indicación geográfica es una alternativa de diferenciación que permitiría obtener mejores retornos y sobrellevar de mejor manera los cambios en las condiciones de mercado; Colombia tiene un potencial ampliamente descrito en este sentido, debido a la existencia de zonas productivas con características factibles de diferenciar, además posee una amplia gama de especies endémicas, condición que favorece este proceso.

Uno de los objetivos históricos de la apicultura en Colombia es migrar de la venta de miel a granel a la venta de miel fraccionada con valor agregado; esto conlleva esfuerzos adicionales en términos de marketing, sin embargo, la obtención de una D.O. o I.G. es un paso que facilitaría el cumplimiento de dicho objetivo y ayudaría a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.

Como alternativa de financiamiento, existen en Colombia fondos públicos inexplorados diseñados para financiar iniciativas tanto de obtención de la protección geográfica como el resto de las actividades de promoción asociadas.

El sector apícola Colombiano puede aprovechar y potenciar su nivel de organización para concretar estas iniciativas, ya que un punto clave para lograr el éxito es la organización de todos los actores del proceso.



## Referencias Bibliográficas

- AGROSUR. (2015). PROYECTO PRODUCTIVO TERRITORIAL. Pitalito : CORPORACIÓN CENTRO PROVINCIAL DE GESTION AGROEMPRESARIAL DEL SUR DEL DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO.
- ANIF. (2014). Sector agropecuario: Desempeño en 2013 y perspectivas para 2014. Bogota.
- Añazco, M. (2013). ESTUDIO DE VULNERABILIDAD DEL BAMBÚ (Guadua angustifolia) AL CAMBIO CLIMÁTICO, en la costa del Ecuador y norte Perú. Quito: UNIÓN EUROPEA · RED INTERNACIONAL DEL BAMBÚ Y RATÁN.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). Innovacion Agropecuaria en America Latina y el Caribe. # IDB-TN-528. Bogotá, D. C., Colombia: Fondo Nacional Universitario.
- Bourgeois, R., & Herrera, D. (1996). Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. San José de Costa Rica: Serie Publicaciones Miscelanea.
- Departamento nacional de Planeacion. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. Bogota.
- Ekelund, Jr, R. B., & Hébert, R. F. (1992). Historia de la teoría economica y su método. México, D. F., MÉXICO: McGraw Hill.
- Ezpeleta, S. (2004). Análisis Comparativo de cinco estudios de mercado de guadua. Bogotá: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.
- Bastidas Delgado, O. (2010). Economía social y coopertivismo: una visión organizacional. San Gil, Santander, Colombia: Unisangil.
- FINAGRO. (2014). Perspectiva del sector agrario Colombiano. Bogota.



Constitución Política de Colombia. (06 de julio de 1991). [www.senadodelarepublicadecolombia](http://www.senadodelarepublicadecolombia). (J. Perez Escobar, Productor, & Secretario General Asamblea Nacional Constituyente) Recuperado el 26 de julio de 2015, de [www.senadodelarepublica/imagenes/stories/secretariageneral/constitucion\\_politicadecolombia](http://www.senadodelarepublica/imagenes/stories/secretariageneral/constitucion_politicadecolombia) Ley 454. (04 de agosto de 1998). 7/38. Bogotá, D.C, Colombia: Cincop.

Cardenas Espinoza, R. D. (2010). Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del Estado. Observatorio de la economía latinoamericana .

Davila , R. (2009). La autonomía y la autogestión en las cooperativas. Presentación del debate. Único, pág. 188 a 191. Fundación Divina Pastora.

Galvis, C. A. (25 de junio de 1992). Viajan los Guaduales . El tiempo.

Godon, P. (1999). Biografía de OWN. Educación Comparada , XXIV (1-2), 279-297.

Godet, Michel; Durance, Philippe UNESCO. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. (Prospektiler, Ed., & K.

Garcia Cortina, Trad.) Dunod.

Camara de Comercio de Bogotá. (2013). Plan de competitividad para la provincia de Ubaté. Bogotá, D.C, Colombia: C.C.B.

ICONTEC. (2010). Norma NSR – 10 . ICONTEC.

I.E.D. Escuela Normal Superopr de Ubaté. (2014). PEI Maestros formadores de maestros y ciudadanos pedagogos autocríticos. Ubaté, Cundinamarca, Colombia.

Cundinamarca, G. d. (2012). Gobernación de Cundinamarca. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de [www.cundinamarca.gov.co](http://www.cundinamarca.gov.co).



- Institución Universitaria Esumer – Alcaldía de Bello – Antioquia. (2014). Identificación de vocaciones económicas para el Municipio de Bello. Medellín.
- Avendaño Avendaño, M., & Mera Rodríguez, C. W. (2013). Prospectiva organizacional y estratégica. Univesidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela de ciencias administrativas contables y de negocios. Bogotá: UNAD.
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Propektiker, Parque empresarial Zuatzu. París: Donostia San Sebastian.
- Mejia, N. (2013). Estado del Arte de la Cadena de la Guadua en Colombia 2003 – 2012. Bogotá.
- Mina Paz, Á. (2008). Participación ciudadana en Colombia. Cali, Valle, Colombia: Univesidad Santiago de Cali.
- Laverde, J., Egea, L., Rodriguez, D., & Peña, J. (2010). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia con énfasis en miel de abejas. . Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.
- Lobo, M. (2008). Importancia de los recursos genéticos de la agrobiodiversidad en el desarrollo de sistemas de producción sostenibles. – Ciencia y Tecnología Agropecuaria:. Revista Corpoica , 9 (2), 19-30.
- ECAPMA. (2010). Diseño curricular del programa de maestría en biotecnología agropecuaria . escuela de ciencias agrícolas, pecuarias y del medio ambiente – ECAPMA. UNAD.
- CPAA. Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura . núcleo Santander. (2010). Memoria 001.taller:consolidación del plan de acción para el desarrollo competitivo apícola en Santander núcleo Santander. Bucaramanga: universidad santo Tomás.
- FAO-OMS. (2001). Revised Codex Standard For Honey. CODEX STAN 12-1981 Rev.1 (1987)Rev.2 (2001). 24th Session of the Codex Alimentarius Commission in 2001.



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2004). Diagnóstico del Sector y Acuerdo Marco Nacional de Competitividad de la Cadena de la Guadua. Bogotá.

European Commission. (2015). Agriculture and Rural Development. Geographical indications and traditional specialities . Recuperado el 15 de agosto de 2015, de [http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm)

Agrimundo. (2013). Indicación geográfica y denominación de origen. Alternativas para agregar valor a la miel. Santiago de Chile: ODEPA Oficina de estudios y Políticas Agrarias.

Comision Europea, P. E. (2012). Sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas alimenticios reglamento ( Numero 1151/2012 del parlamento europeo y del consejo del 21 de noviembre UE). Diario oficial de la unión Europea.

Ministère de L'Agriculture, de L'Agroalimentaire Et de La Forêt. (2010). Décret n° 2010-1046 du 31 août 2010 relatif à l'appellation d'origine contrôlée « Miel de sapin des Vosges ». Paris.

Mojica, F. J. (2005). La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.

Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. París: Lipsor.

Godet, M., & Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. París: Lipsor.

Monsalve Z, A. (2014). 100 Claves de la economía solidaria. (2º, Ed.)

Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. California Management Review , 19.

Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Bogotá: Alfaomega.



Monseñor Alvear, E. (24 de marzo de 2011). De Cristo solidario a una iglesia solidaria. Episcopal , 294. Santiago, Peru.

Alcantara, A. (2006). Tendencias Mundiales en la Educacion Superior:el papelde los organismo multilaterales. ([www.ses.unam.mx/integrantes/alcantara](http://www.ses.unam.mx/integrantes/alcantara), Ed.) Mexico: UNAM.

Morethangreen. (s.f.). La enciclopedia multimedia de la SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL, ECONÓMICA Y CULTURAL en el medio urbano. Obtenido de la enciclopedia multimedia de la SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL, ECONÓMICA Y CULTURAL en el medio urbano – See more at: <http://www.morethangreen.es/ideologia/cuatro-sostenibilidades-sostenibilidad-social-cultural-economica-medioambiental/#sthash.fl>

Brunner, J. J. (1999). Los Nuevos Desafios de la Universidad (Universidad de Buenos Aires ed., Vol. 91). Buenos Aires: Revista Electronica de educacion, ciencia y tecnologia de la facultad de ciencias exactas-naturales de la Universidad de Buenos Aires.

ONU DI. (2004). MANUAL DE MINICADENAS PRODUCTIVAS.

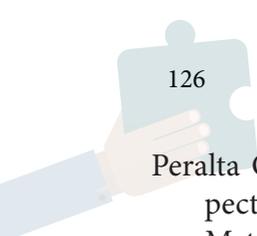
Blondel, M. (2002). El pensamiento filosofico y pedagogico. (H. C. Florez, Trad.) Bogota: Universidad de la salle.

Patricia Chacón de Ulloa, A. M.-G. ( Julio – diciembre de 2012). Estado de fragmentación del bosque seco de la cuenca alta. Bogotá: Biota Colombiana.

Godet, M. (1993). De la Anticipacion a la Accion. Barcelona España: Alfaomega.

Departamento Nacional de Planeacion. (2008). Politica Nacional de competitividad y productividad. Competitividad y productividad, Departamento Nacional de Planeacion, Bogota Colombia.

Departamento Nacional de Planeacion. (2009). Politica Nacional de Ciencia, tecnologia e innovacion. Bogota Colombia: Consejo Nacional de Politica Economica y social.



Peralta Quevedo, S. M., & Herrera Niño, L. D. (2012). Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el Departamento de Meta. Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNIDAD, Meta, Acacias.

Amazonia, U. d. (2006). Política de Internacionalización. Florencia Caqueta: Universidad de la Amazonia.

Borroto, L. L. (1999). Universidad y Sociedad: los retos del nuevo siglo. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Perfetti, B. y. (2013). Políticas para el Desarrollo de la Agricultura en Colombia. Bogotá: ISBN: 978-958-57092-8-7.

Días, S. J., & Goergen, P. (2006). Compromiso Social de la Educación Superior: La Educación Superior en el Mundo.

Glenn, J. C., & Gordon, Theodore, J. (2005). Estado de Futuro. Consejo Americano de las Universidades de la Naciones Unidas. Bogotá Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Peña, T. P. (2008). La Prospectiva: Una Herramienta Gerencial. Bogotá Colombia: Unibiblos.

Peña, T. P., & Ríos, Galeano, G. (2009). Desarrollo Territorial de Oportunidades y Capacidades para el Departamento del Caquetá 2025. Florencia Caqueta: Gobernación del Caquetá.

Perilla Maluche, R. B., & Parra Moreno, C. (2014). Video tutorial: Diseño de Escenarios a través del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado SMIC. Ibagué: Universidad del Tolima.

Mojica, S. (2005). La Prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro. Bogotá Colombia: Legis.

Mojica, S. F. (2005). La Construcción del Futuro. Bogotá Colombia: Andrés Bello-Universidad Externado de Colombia.



- Godet, M., & prospekyiker. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva. Librairie des arts et Metiers.
- Dupas, G. (2005). Atores e poderes na nova ordem global. Assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. Sao Paulo Brasil: UNESP: São Paulo.
- Neave, G. (1990). La educación superior bajo la evaluación estatal: tendencias en Europa Occidental. Universidad Futura , 2 (5).
- Martínez Agut, M. (2015). OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS, 2015-2030) Y AGENDA DE DESARROLLO POST 2015 A PARTIR DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (2000-2015). en <http://quadernsanimacio.net> ; nº 21, enero de 2015; ISSN: 1698-4404 .
- Prahalad, C., & Hart, S. (2004). The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.
- Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. Nueva York: Basic Books.
- PROSPECTIVA ESTRATÉGICA – IPE . (s.f.). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA – IPE . Recuperado el 2013, de <http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>
- Gattorna, J. (2012). Living Supply Chains. How to mobilize the enterprise around delivery what your customers want. London UK: Prentice Hall.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review .
- López G, C., & Chaverri, J. (2015). El Mapa del Futuro. Como viviremos en 2030. United Nations.
- Prudkin, A. (2002). Melisopalinología: el estudio del polen en las mieles.



Herrera Uribe , E., & Valencia Ayala, L. (2007). DEL MANIFIESTO ÁGIL SUS VALORES Y PRINCIPIOS. *Scientia et Technica* Año XIII, No 34 , 381-385.

PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Quinta Edición*. Newtown Square, Pensilvania.: PMI.

Acevedo, A., & Landa, M. (2015). *Present and Future of Project Management in Mexico*. Mexico D.F.: PMI Capitulo Mexico D.F.

Popper, R. (2008). *Metodología de la Prospectiva*. Adaptado de *he Handbook of Tecchnology Foresight*, . London UK: MPG Books.

Roberto Junguito, J. j. (2014). *Desarrollo de la agricultura colombiana*. Bogota: La Imprenta Editores S.A.

Gardner, H. (2011). *The Theory of Multiple Intelligences: As Psychology, As Education, As Social Science*.

Blanchard, K., & O´Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. Mexico D.F: Grupo Editorial Norma.

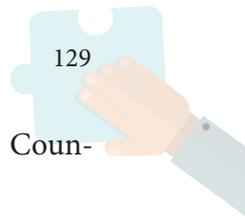
Marco, M. (2014). *A Guide to the Agile Management Body of Knowledge (ABOK) 7th edition*.

IIBA. (2015). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge(r) (Babok(r) Guide) 3rd Edition*.

Rodriguez Cortezo, J. (2001). *Introducción a la prospectiva: Metodologías, fases y explotación de resultados*. Madrid España: Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI).

Association for Project Management. (2013). *APM Body of Knowledge 6th edition*. London UK: Association for Project Management.

GPM. (2014). *El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Primera Edición. GPM Global.



- Kharas, H. (2010). *The Emerging Middle Class in Developing Countries*. OCDE.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvar Business Review .
- McKinsey Global Institute. (2013). *Disruptive Technologies 2013*. McKinsey Consulting Group.
- Project Management Institute Inc. (2007). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square Pennsylvania: PMI.
- National Intelligence Council. (2013). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. National Intelligence Council.
- Rodríguez Sanches, J., & Hernández Guerrero, A. E. (2003). *Mi psicólogo soy yo*. (M. L. Hernández, Ed.) La Habana, Cuba: Científico-técnica.
- Ruiz, V. J. (1992). *Los escenarios en la planeacion de una institucion de educacion superior*. <http://hdl.handle.net/1992/586>.
- Salas B., M. A. (2013). *Propectiva Territoriasl . Aproximación a una base Conceptual y Metodológica*. Merida Ve: Graficas El Portatítulo CA.
- Santana Malaver, C. H. (2012). *Análisis de situación de salud 2011*. Ubaté, Cundinmaraca, Colombia: Municipal.
- Schugurensky, D. (1998). "La Reestructuración de la Educación Superior en la Era de la Globalización. ¿Hacia un Modelo Heterónimo?". Mexico: Siglo XXI.
- Schwartzman, S. (1999). "Prospects for Higher Education in Latin America". *International Higher Education*. The Boston College Center for International Higher Education , 17, 9-10.
- SCRUMstudy. (2014). *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK Guide) – 2014 Edition: A Comprehensive Guide to Deliver Projects using Scrum*.

- Standish Group. (2013). Chaos Manifesto 2013. The Standish Group.
- Stare, A. (2013). AGILE PROJECT MANAGEMENT – A FUTURE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF PROJECTS? *Dynamic Relationships Management Journal* , 43-53.
- Tres, J., & Sanyal, B. Acreditacion para la Garantia de la Calidad. Global University Network for Innovation. Madrid: Minda-Prensa.
- Triana, M. (1984). La civilización Chibcha (Vol. IV). Bogotá, D:C., Colombia: Banco Popular.
- Unesco. (2006). Declaracion Mundial sobre la educacion superior en el siglo XXI. Vision y Accion y marcos de la accion prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educacion superior. UNESCO, Paris Francia.
- Unidad Administrativa Especial de organizaciones Solidarias. (2012 P.5). *Organizaciones solidarias* (2), 5-6.
- Universidad de la Amazonia. (2004). Plan de Desarrollo (2004-2010). Compromiso academico, social y regional. Florencia Caqueta: Universidad de la Amazonia.
- Uribe Garzón, C. (2012). Los principios cooperativos. Bogotá, D.C, Colombia: Fondo Nacional Universitario.
- Velez, S. (2004). Símbolo y búsqueda de lo primitivo. En S. Velez, 7. ACTUALIDAD DE LA CONSTRUCCION DE LA GUADUA EN COLOMBIA (págs. 42-41). Cali: Cámara de comercio de la ciudad de Santiago de Cali,.
- Villafañe, J. (2008). Marca Y reputación Ciudad. Villafañe & Asociados.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2011). Abbreviated Scenario Thinking. *Kelley Schooll of Business* , 541-550.

## Anexos

### Anexo 1.

Cuadro N°1 Marco regulatorio de la UE para la protección de productos.	
	<b>Denominación de Origen Protegida (D.O.P.)</b> Productos con esta denominación deben ser producidos, procesados y preparados en un determinado medio ambiente geográfico y deben tener cualidades o características únicas de los factores naturales y humanos exclusivos a esa área. Un ejemplo es el queso <i>Roquefort</i> .
	<b>Indicación Geográfica Protegida (I.G.P.)</b> Los productos con esta designación llevan el nombre de la zona geográfica determinada en la que se producen y tienen una reputación, características o ciertas cualidades atribuibles a esa zona geográfica. Un ejemplo es el <i>aceto balsámico di Modena</i> .
	<b>Especialidad Tradicional Garantizada (E.T.G.)</b> Este tipo de registro, también conocido como Certificación de Características Específicas, se refiere al carácter tradicional de los productos alimenticios y agrícola,s ya sea por su composición o por su forma de elaboración, en lugar de su origen. Un ejemplo es el queso <i>Mozzarella</i> .

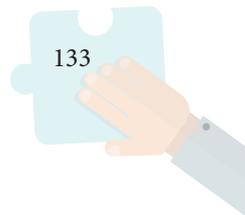
Fuente: Agrimundo.2013

### Anexo2.

Cuadro N°2 Ejemplos de mieles con protección inscrita en la Unión Europea.		
País	Tipo de protección	Nombre
Italia	D.O.P.	<a href="#">Miele delle Dolomiti Bellunesi</a> <a href="#">Miele della Lunigiana</a>
Francia	D.O.P.	<a href="#">Miel de sapin des Vosges</a> <a href="#">Miel de Corse</a>
	I.G.P.	<a href="#">Miel de Provence</a> <a href="#">Miel d'Alsace</a>
España	D.O.P.	<a href="#">Miel de Granada</a> <a href="#">Miel de La Alcarria</a> <a href="#">Miel de Tenerife</a>
	I.G.P.	<a href="#">Miel de Galicia</a>
Luxemburgo	D.O.P.	<a href="#">Miel - Marque nationale du Grand-Duché de Luxembourg</a>
Portugal	D.O.P.	<a href="#">Miel de Barroso</a> <a href="#">Mel do Parque de Montezinho</a>

Fuente: Agrimundo.2013





## Capítulo VI

### DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE IMPULSE LA INVERSIÓN DE CONOCIMIENTO, LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZATIVA, DANDO LUGAR A LA RECUPERACIÓN SUSTENTABLE DE ENTORNO ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL EN LA COMUNIDAD DE LA VEREDA DE VISO DE UPÍA MUNICIPIO DE CABUYARO

(DEPARTAMENTO DEL META)

*Design and implementation of a management model that encourages investment in knowledge , technological and organizational innovation , leading to the recovery sustainable economic, environmental and social environment in the community of the village of Viso Upía Cabuyaro Municipality (Department of meta)*

Donoso Bolaño Juliet Dayana<sup>19</sup>  
Ochoa Guevara Nancy Edith<sup>20</sup>

## INTRODUCCIÓN

La innovación social es pilar en la construcción de estrategias que fomentan la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la sustentabilidad económica de las regiones, por medio de la cooperación intersectorial, la inversión en capital humano, la replicabilidad empresarial, el mejoramiento en la calidad de vida de los individuos y escalabilidad a la tecnificación para conseguir la expansión mundial.

---

19 [jdonosob@ecci.edu.co](mailto:jdonosob@ecci.edu.co). McS©. Docencia de investigación Universitaria con Énfasis en Pedagógica. Docente investigadora. Universidad ECCI. Co-Investigadora grupo SIGCIENCY.

20 [nochoa@ecci.edu.co](mailto:nochoa@ecci.edu.co) PhD©. Tecnología Educacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD –Florida (USA). Docente Investigadora Universidad ECCI. Líder grupo de investigación SIGCIENCY. Directora de la revista de Innovación e Investigación Ingeniería – IngECCI. Directora de la red de investigacion RedVida.



El plátano es una planta monocotiledónea y pertenece al orden Escitaminales, a la familia Musaceae, subfamilia Musoideae y al género *Musa*. El género *Musa* contiene entre 30 y 40 especies diploides ( $2n=14, 18, 20, 22$ ). En la actualidad, solo dos especies tienen importancia comercial: *Musa acuminata* (plátano) y *Musa balbisiana* (banano).

En el departamento del Meta se han realizado algunos estudios relevante que han fortalecido a veinte cinco artesanas del programa “Fortalecimiento de los procesos artesanales con calceta de plátano de los municipios de Granada, Fuente de oro, Puerto Lleras, Puerto Rico y Puerto Concordia”, donde busca un propósito fundamental gubernamental que es apoyar al sector artesanal como una iniciativa de industrialización cultural, lo que representa ofrecer mejores productos, ampliar su comercialización y mejorar la calidad de vida del grupo, constituido por madres cabeza de familia, desplazadas e integrantes de comunidades indígenas.

El programa incluye salidas de campo al municipio de Córdoba, donde socializarán el proceso de extraer el hilo de guasca y tinturarlo, igualmente se trabajara en el corregimiento de Pueblo Tapao, con un programa de capacitación y practicas sobre el cultivo, corte, secado, uso y tintura de la guasca, así como el manejo del telar con aplicación de la sogá en enchape.

El intercambio de experiencias en la obtención y aprovechamiento de la calceta o guasca de plátano se proyectó con el departamento del Quindío, teniendo en cuenta que son pioneros en la utilización de esta materia prima y en la elaboraron de productos hechos a mano

El presente estudio busca fortalecer los procesos productivos por medio de la innovación social, técnica y tecnológica, aplicada al aprovechamiento de los derivados de la planta de plátano para la población en situación de vulnerabilidad de la vereda de Viso de Upía, Municipio de Cabuyaro (Departamento del Meta), (Rojas, 2015), incrementando la productividad, la generación de conocimiento y el bienestar de la comunidad, con el fin de garantizar competitividad de los productos artesanales del país.



La Vereda de Viso de Upía es una población víctima del conflicto armado en la década de los 90's; está ubicada en el municipio de Cabuyaro (Departamento del Meta), reconocida por su actividad agrícola tradicional. Allí se cultiva el arroz, la soya, el algodón, el maíz, la yuca, la palma africana, y el plátano. Así mismo, su cercanía con el Río Meta permite expandir sus productos a otras regiones, fortaleciendo su cadena productiva.

Esta vereda cuenta con 619 habitantes en 198 casas aproximadamente, de los cuales 20 mujeres hacen parte de la productividad que se efectúa a través de la extracción de la fibra de la planta de plátano, para luego fabricar productos artesanales que se distribuyen a nivel nacional e internacional (anexo 1).

Al evidenciar esta problemática, se pretende diseñar e implementar un modelo de gestión que impulse la inversión de conocimiento, la innovación tecnológica y organizativa, dando lugar a la recuperación sustentable de entorno económico, ambiental y social del municipio, favoreciendo el desarrollo de nuevas y mejores estructuras competitivas científico – investigativas.

De igual manera con la política en investigación, desarrollo e innovación en el sector regional, se busca el crecimiento sostenible de la vereda El Viso de Upía, en el municipio de Cabuyaro (Departamento del Meta), mediante el aprovechamiento de los derivados de la planta del plátano, la cual, se proyecta como potencia económica para la apertura de nuevos mercados.

Es por ello, que se pretende transformar, optimizar y fortalecer los procesos productivos, para obtener productos y/o servicios que aporten significativamente al sector alimenticio, agroindustrial, tecnológico y textil – artesanal, aportando significativamente al desarrollo social y económico de la comunidad. (Domínguez, 2012), logrando implementar una metodología de negocio adecuada para el municipio Cabuyano que permita dicho desarrollo.

## CONTENIDO

El proceso de aprovechamiento del vástago de la planta de plátano por medio de las fibras que producen la celulosa vegetal, surge a través de la necesidad de reciclar los residuos de su producción. En regiones como el Eje cafetero, Antioquia y Boyacá, donde su producción llega a un volumen de 177.000 toneladas al año y donde es aprovechable tan solo los racimos, desperdiciando el pseudotallo con sus hojas y raquis, las cuales pueden alcanzar un 12% de fibra celulosa, generando sub productos a través del procesamiento de estos residuos y de la utilización de la fibra de la celulosa como son bolsas biodegradables y artesanías.

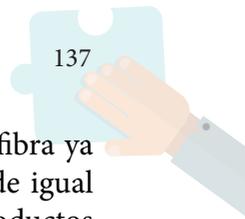
En la actualidad, se dispone de una oferta tecnológica básica aplicable a los diferentes sistemas de producción; sin embargo, es necesario continuar los procesos de ajuste y validación de tecnología que permitan definir las recomendaciones aplicables y adecuadas a las diferentes condiciones eco fisiológico y social de las zonas productoras.

### **Artesanías elaboradas en fibras de pseudotallo como hilo y calcetas**

En el municipio de Socomondo para la recolección de la materia prima llamada científicamente Musaceae o musa paradisiaca las mujeres dedicadas a esta labor deben pagar por bulto recogido y la labor es totalmente manual; deben cortar el tallo a una altura aproximadamente de 20 cm de la base evitando que se arruine. Los productos que se pueden elaborar billeteras, carpeta portapapeles, individuales y posavasos, aplique para pared y para techo, Cajas decorativas entre otras.

Este municipio inicio principalmente con 10 mujeres artesanas quienes recibieron la primera capacitación de trenzado en calceta, generando con el tiempo asesorías de diseñadores expertos en artesanías, con el fin de desarrollar productos innovadores, los cuales serían presentados en expo artesanías en el año 2000, encontrando la posibilidad de mezclar esta materia prima con otras fibras naturales como lo son el yute, fique y lona costeña permitiendo la manipulación de los tejidos.

El profesor de la Universidad Nacional de Manizales Oscar Suarez (2011), afirma que si las familias Colombianas aprovecharan totalmente todas las materias primas extraídas de la planta del plátano antes y



después, generarían ganancias de 16 a 26 dólares por libra de fibra ya que el 95% de la planta del plátano se convierte en residuos, de igual manera justifica que de sus derivados se pueden obtener 15 productos como muñecos, artesanías, empaques biodegradables, jarabes medicinales, etanol, butanol, pectinas, productos alimenticios como hojuelas y harina, entre otros. Tal como se aprecia en los documentos base de resultados de investigación (a) fortalecimiento del oficio artesanal en calceta de plátano desempeñado por las mujeres de apartado y turbo, Departamento de Antioquia Colombia.<sup>21</sup>

## Marco Teórico

Este se basa en tres ejes fundamentales en esta investigación tales como (a) identidad; (b) cultura; y (c) artesanía. Los cuales contiene factores relevantes como la cultura populares, culturas híbridas, artesanía tradicional, artesanía étnica y artesanía contemporánea.

### Identidad

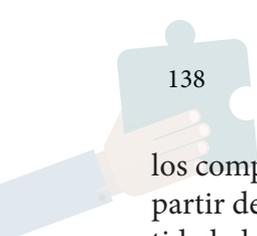
La Identidad en la cultural es el conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social, y que actúan como sustrato para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia. Es importante resaltar la importancia de la identidad, como un elemento que ayuda a categorizar la artesanía desde la calidad como un aspecto diferenciador y de trascendencia generacional.

### Cultura

“Todo grupo humano genera respuestas a la situación económica y social en la que vive, es decir que tiene la capacidad de crear cultura”. Margulis, mario, La cultura popular. La cultura se segmenta a partir de características geográficas, demográficas y socioculturales, en

---

21 <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/1457>; (b) proyecto: diseño e innovación tecnológica aplicados en el proceso de desarrollo del sector artesanal colombiano <http://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/638>, [http://extroversia.universia.net.co/dia-a-dia/2013/noticias/actualidad/residuos\\_del\\_platano\\_ganancia\\_extra\\_para\\_cultivadore\\_s/actualidad/4033/103/104.html](http://extroversia.universia.net.co/dia-a-dia/2013/noticias/actualidad/residuos_del_platano_ganancia_extra_para_cultivadore_s/actualidad/4033/103/104.html); y (c) trabajos de grado: empaques biodegradables a partir de la fibra de plátano para los productos agrícolas del departamento de Caldas, <http://www.bdigital.unal.edu.co/1042/1/juancarlosgrisalesmeneses.2004.pdf>



los complejos humanos actuales donde encontramos subdivisiones a partir de la ubicación de las personas, su género, estado social e identidad, dando así los parámetros que conforman una cultura autónoma “aquella donde el grupo social tiene la capacidad de decidir sobre sus propios elementos culturales, de producirlos, de usarlos y reproducirlos” (Barrera, 2011)

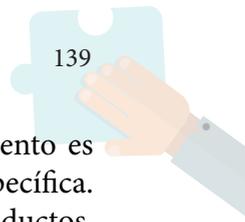
## La cultura popular

Es aquella donde la actividad de un grupo que colocado frente a carencias comunes las enfrenta en forma solidaria, generando productos útiles al grupo y reconocibles por este como su creación. Por ende se debe citar los planteamientos de Margulis, donde su concepto de cultura popular se centra en un marco de reflexiones donde evidencia la manera de cómo la economía de masas emplea mecanismos diversos que reducen la interacción humana, atentando contra la creación de la cultura popular. Entendida esta “como procesos de creación cultural provenientes de las clases culturales y sus tradiciones propias (Quiñones, 2010).

## Artesanía

Se considera como tal, todo producto elaborado a través de la ejecución de actividades llevadas a cabo generalmente en pequeños talleres con baja división social del trabajo y con predominio de la energía humana, física y mental, complementada con herramientas y máquinas relativamente simples. “Culturas milenarias encontraron en las artesanías un medio más para rendir tributo a la tierra y sus deidades, los oficios artesanales eran sagrados y respondían a una necesidad tan mística como utilitaria” (Quiñones, 2010).

Existen dos posibles razones por las cuales, a pesar de la tecnificación alcanzada, aún existe un aprecio creciente por las labores artesanales. En primera instancia, la mayoría de los consumidores consideran los artículos hechos a mano como de mejor calidad que los productos similares hechos a máquina y, por otra parte, la necesidad que siente el consumidor de mantener un enlace con costumbres y culturas que usan sus manos como formas de expresión y materialización de sus ideas y es ahí donde el concepto de La innovación debe entenderse ya sea como la ejecución de algo nuevo, inexistente en el mercado pero también se



refiere a la aplicación de algo en un contexto donde ese elemento es totalmente ajeno a ese contexto pero define una función específica. Innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su concepto no comprende solo tecnología sino la importancia estética y cultural del objeto artesanal como referente comunicativo en la zona del eje cafetero.

## **Actividad artesanal en Colombia**

Cerca de un millón de colombianos viven de forma directa o indirecta del sector de la artesanía, particularmente dinámico en el país. Este sector, que contribuye notablemente a la economía nacional, cuenta con unos 350.000 artesanos, de los cuales aproximadamente el 60% procede de zonas rurales y de comunidades indígenas, y el 65% son mujeres (Artesanías de Colombia, 2009).

## **Definiciones de la labor**

La fabricación de los bolsos es un oficio artesanal clasificado dentro de las técnicas de tejeduría. Es un trabajo que consiste en la elaboración de complementos mediante la disposición ordenada y estructurada de material vegetal, en este caso vástago o pseudotallo de la planta del plátano. El material es transformado previamente, para su fase de modificación y así, convertirse en cintas de fibra natural que se aplican según la clase de productos a elaborar.

El proceso de las fibras sigue un determinado ordenamiento, desde la disposición más elemental de la tejeduría hasta completar una gama de combinaciones mediante la obtención de filamentos continuos o discontinuos que permiten la estructura base de este producto.

## **Materia Prima**

El plátano no es un árbol, sino una hierba perenne de gran tamaño; como los demás especies de *Musa*, carece de verdadero tronco, en su lugar, posee vainas foliares que se desarrollan formando estructuras llamadas pseudotallo, similares a fustes verticales de hasta 30cm de diámetro basal que no son leñosos, y alcanzan los 7m de altura “cascaras o canoas” que forman el vástago, cepa, mepa o pseudotallo se conocen

como CALCETA DE PLATANO, también llamada guasca o penca. (anexo 2)

## Taxonomía

### Taxonomía

Clase:	Liliopsida (monocotiledónea)
Clima:	Sub tropical-Tropical
División:	Magnoliophyta (angiosperma)
Épocas de Siembra	Todo el año
Épocas de cosecha	Todo el año
Género:	Musa
Nombre Científico:	Musa Paradisiaca
Orden:	Zingiberales
Reino:	Plantae
Temperatura máxima:	30°C
Temperatura mínima:	16°C
Temperatura óptima:	22-25°C

## Herramientas y equipos

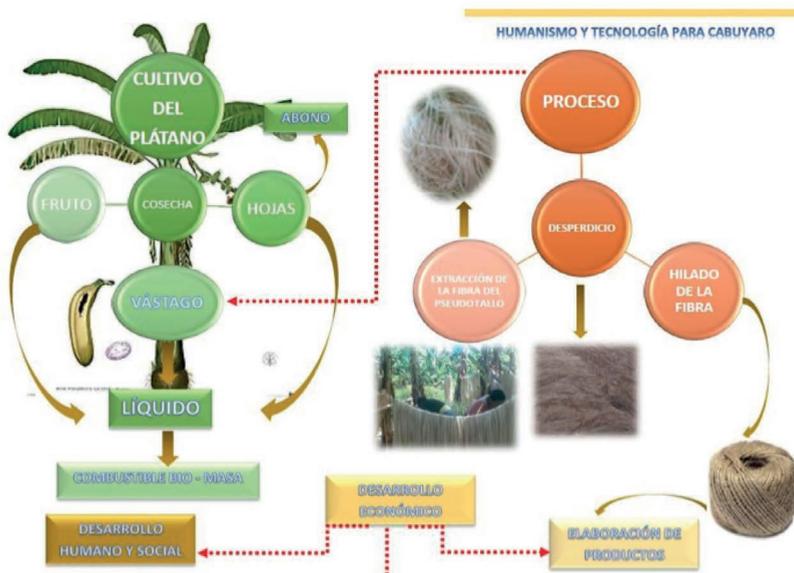
- Aguja de crochet: instrumento puntiagudo corta y específica de metal plástica o de madera, consiste en pasar un anillo de hilo por encima de otro y realizar una labor.
- Machete: sable bastante corto, de mucho peso y de un solo filo.
- Carretilla: carro pequeño de mano, con una rueda de dos pies.
- Cámara de secado o “secadero” cobertizo tipo invernadero provisto de “camas” sobre las cuales se organizan las calcetas para el proceso de secado.
- Prensa: herramienta que sirve para sujetar y/o comprimir, su forma varía según el uso.

- Máquina peinadora de fibra: equipo que permite peinar la fibra del plátano para eliminar impurezas y dar mejor acabado.

## Esquema del proceso productivo

En el gráfico 1, se observa el proceso productivo que se realiza en la Vereda de Viso de Upía y la transformación de los productos extraídos de la planta de plátano y cómo influyen en el desarrollo humano, social y económico de la comunidad.

Gráfico 1. Esquema del proceso productivo

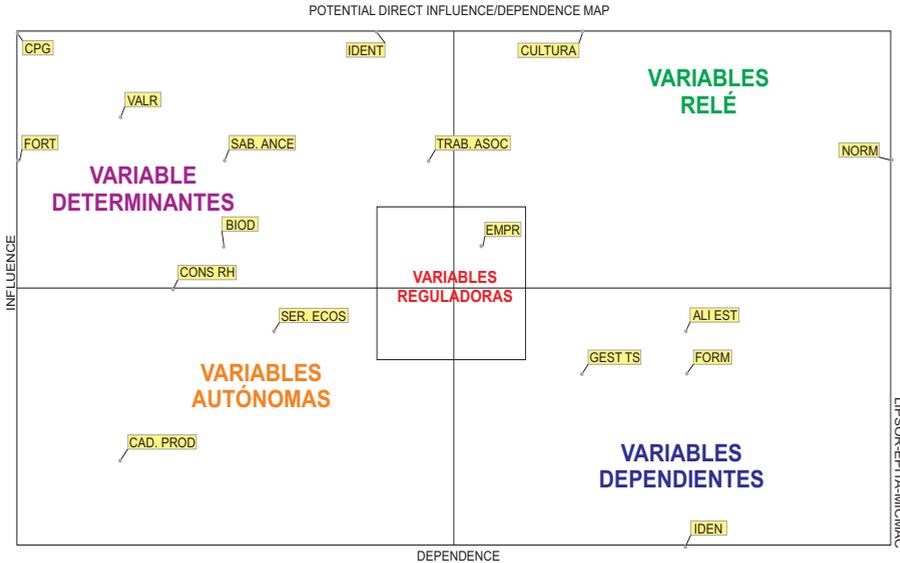


Fuente: autoras

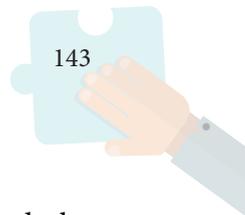
## Extracción y adecuación de la materia prima

- La extracción debe realizarse únicamente de plantas cosechadas y el proceso inicia así:
- Corte.
- Se corta el racimo.

- Se corta el pseudo tallo (mepa, cepa) a unos 0.80 – 1 m del suelo, el corte debe ser diagonal, 30 grados aproximadamente, para asegurar que el “puyón” (planta hijo) se beneficie de los nutrientes de la madre y evitar que ésta se pudra.
- Se hace un corte recto donde comienzan las hojas.



- La longitud del pseudotallo cortado varía entre 1 y 2 m. (anexo 3).
- Algunos cultivadores impiden el corte de la cepa o pseudotallo durante el verano porque consideran indispensable la presencia de la planta madre como fuente de alimento para el “puyón” y para la hidratación del terreno; por esta razón la materia prima tiende a escasear en esta temporada. En invierno ocurre todo lo contrario, el corte del pseudotallo beneficia la zona restándole humedad.
- También se puede aprovechar el pseudotallo de plantas caídas por acción del viento.
- No se recomienda dejar el pseudotallo en la plataforma, porque el agua, el sol, el viento, o los animales pueden dañarlo.



## Tallo

Una vez cortado el pseudo tallo, se limpia manualmente retirando las calcetas secas y las “canoas” (calcetas verdes que conforman el pseudo tallo) que están en mal estado; generalmente se desecha las 23 primeras “canoas” que envuelven el pseudo tallo.

Son mujeres de la Vereda el Viso de Upia del Municipio de Cabuyaro en el Departamento del Meta, quienes usualmente realizan el proceso de extracción y transformación de la fibra del plátano y no cuentan con los insumos aptos como elementos indispensables para realizar las diferentes fases de transformación de la fibra. (anexo 4)

## Transporte

Se traslada el pseudotallo limpio al centro de acopio

## Ecurrimiento

El proceso inicia apoyando el pseudotallo a una pared por espacio de un día para que escurra el contenido líquido; este procedimiento facilita el deshoje del pseudo tallo al disminuir el riesgo del quiebre de las “canoas” verdes, sin embargo, hay quienes dan menos tiempo a este proceso con buenos resultados.

## Deshoje

Una vez se realiza el proceso de escurrimiento el pseudotallo, se coloca en posición horizontal sobre una mesa y separan manualmente las “canoas” una a una, en ocasiones utilizan herramientas de apoyo para separar el borde de las mismas y continúan la labor con las manos. También se puede deshojar el pseudotallo en el piso, en posición vertical.

## Observaciones:

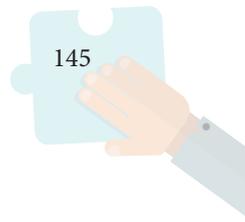
- Usualmente se aprovecha entre 12 y 15 vástagos por cepa.

- Es muy importante que el pseudo tallo se escurra sobre piso de cemento porque la humedad y los insectos deterioran los vástagos.
- Se cuelgan a la sombra, en una viga o una cuerda (Ver anexo 5)
- Durante los 3 primeros días de secado el agua lluvia no afecta la calceta, pero en este periodo la fibra está muy sensible y quebradiza, por esta razón debe evitarse la manipulación.
- Se obtiene vástagos secos de 1 a 2 m de longitud y de 4 a 10 cm de ancho óptimos para el tejido.
- Una vez seca la fibra se procesa con suavizante para dar mejor acabado al producto final.
- Se separa el producto de primera calidad que se destina a la elaboración de productos tejidos por las señoras de la comunidad. (ver anexo 6,7,8 y 9)
- El material de segunda se reutiliza añadiendo una sustancia que apresta la fibra para venderla como individuales.
- Surge la posibilidad de utilizar este desecho final para la elaboración de platos desechables pero se requiere la tecnificación para este proceso.

## METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación es de tipo exploratorio, ya que pretende conocer las causas que pueden dar la viabilidad técnica, administrativa, financiera y de mercado, al aprovechamiento de los derivados de la planta de plátano.

Por otro lado es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que una vez identificados los factores fundamentales que intervienen en su desarrollo, se pretende describir el fenómeno con claridad y a partir de éste conocimiento básico, se formule una propuesta para mejorar los aspectos económicos, sociales y tecnológicos de la comunidad.



## **Diseño apropiado de la investigación**

Para ello se desarrollarán las siguientes fases:

### **Delimitación de la población y de la muestra**

La población de estudio estará formada por empresas y personas naturales, formalmente establecidas, que comercialicen productos textiles y/o artesanías en el departamento del Meta y algunas ciudades del entorno. La población objetivo, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, para el 2011 cuenta con una población cercana a las diez mil (10.000) empresas y negocios formales. Debido a que se conoce el número de empresas que conforman la población, estadísticamente se dice que es una población finita y que una vez dada ésta condición se podrá aplicar la fórmula respectiva para la extracción de la muestra del estudio. Logrando conocer un  $N$  significativo, el cual será el número de empresas a las que se les aplicará el cuestionario de la encuesta. Los sujetos de estudio serán seleccionados de forma aleatoria.

### **Instrumentos de medición, recolección de datos y análisis de datos**

El principal instrumento para recopilar la información será un cuestionario llamado encuesta que se diseñará exclusivamente para ésta investigación. El cual tendrá su proceso de validez y confiabilidad con el fin de garantizar que su aplicación contribuirá a la respuesta de la pregunta de investigación y los objetivos planteados. En el (anexo 1), se observa la encuesta que se aplicará en el estudio. Los datos se recolectarán a través de la aplicación de la encuesta, los cuales serán tabulados en la herramienta estadística SPSS ver. 12. Además agruparán los datos de acuerdo a como se realizarán cálculos de frecuencias y porcentajes, así como las medidas de tendencia central más comunes como son: media, mediana y moda, desviación estándar entre otras. Adicionalmente, se aplicará la prueba de  $\chi^2$  cuadrada para la prueba de hipótesis, ya sea para ser aceptada o rechazada.



## Procedimiento

### **Fase 1: Diagnóstico y caracterización del objeto de estudio resaltando el proceso de emprendimiento en el medio rural**

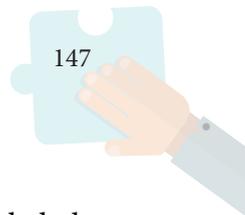
A través del apoyo de la herramienta de la matriz DOFA y su respectivo análisis, se hará un diagnóstico del objeto de estudio. Además se crearán fichas de caracterización del objeto de estudio en su medio rural. Basándose en la participación y gestión local. Teniendo en cuenta aspectos como (a) responsabilidad del medio ambiente; (b) experiencias exitosas; (c) oferta de productos basados en la cultura rural (cultura y naturaleza); (c) relación entre el visitante y el anfitrión.

### **Fase 2: Selección de la metodología de negocio con su respectiva planificación e indicadores de medición**

Se establecerá una metodología de negocio, a través de una base de datos para su respectiva planificación, con la partición de los actores institucionales y locales, indispensable para la sostenibilidad. Además dicho modelo se fortalecerá con la construcción de indicadores basados en el incremento de activos que reflejaran los flujos turísticos que contribuyen en la sostenibilidad de la vereda, sus recursos y empresas turísticas. Indicadores cualificados de generación de empleo, ingresos, reinversión y el efecto multiplicados. Todo esto permitirá orientar los planes estratégicos y portavaso, estableciendo líneas de acción para la vereda de Viso de Upía en el municipio de Cabuyaro.

### **Fase 3: Mapa de Oportunidades en el objeto de estudio**

Se trazará el mapa de oportunidades para la Vereda de Viso de Upía, teniendo en cuenta aspectos relevantes como (a) análisis de variables para el desarrollo turísticos (gestión, demanda, accesibilidad, activos y articulación entre otros); (b) desarrollo de productos, competitivos, con calidad y en relación con la demanda; (c) negocios rentable y sostenibles; (d) generar riqueza e inclusión sostenible; y (e) contribuir a reducir la pobreza y exclusión.



## RESULTADOS

Los resultados y o productos que beneficiarán a la comunidad de Cabuyaro y a la academia inician con el diagnóstico del proceso productivo relacionado con la optimización, mejoramiento, tecnificación y caracterización científica de los procesos para la generación del nuevo conocimiento.

Además se espera un modelo de gestión del fortalecimiento del proceso de producción desde la innovación social, técnica y tecnológica, reflejando las normas técnicas, estudios de mercado, denominación de origen de los productos artesanales y propiedad intelectual que contribuyan a la promoción de la inversión privada, comercial, equipamiento y el fortalecimiento de capacidades locales institucional.

Dicho modelo contemplará elementos de (a) competitividad; (b) mercados externos, internos y turismo artesanos, asociaciones de artesanos, empresas innovación y transferencia tecnológica; (c) incremento de la calidad; (d) mejora y generación de nuevos diseños; (e) capacitación integral; (f) ampliación, diversificación de la oferta exportable; (g) participación en ruedas de negocios; (h) participación en ferias nacionales e internacionales; (i) articulación de la oferta y la demanda del mercado de artesanías; (j) posibilidad de mejora del nivel de bienestar de los artesanos con base a su trabajo y no al asistencialismo.

## DISCUSIÓN

Al realizar una indagación conceptual se identifica la importancia de establecer un modelo o esquema estructural de mejoramiento productivo aplicado al aprovechamiento de los derivados de la planta de plátano para la comunidad de Viso de Upía, Municipio de Cabuyaro (Departamento del Meta), no solo con un enfoque económico, sino también social y tecnológico (Chaves, 2009), ya que a partir de estas acciones se generan oportunidades que fortalece el capital humano de las regiones y beneficia a una población vulnerable, víctima del conflicto armado en la década de los 90's.

Al determinar las características socio – económicas, geográficas, conductuales, legales y culturales del entorno nacional e Internacional, con respecto a los productos derivados de la fibra extraída de la planta de plátano , se identifican los requerimientos técnicos y tecnológicos que son necesarios para operar una cadena productiva rentable y eficiente,( Ramos, 2012) sin desatender el capital humano y social demostrando la viabilidad económica, financiera y social, resultante del análisis y proyección de cada una de las fases propuestas, para la ejecución del proyecto.

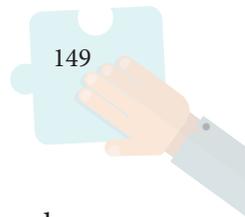
## CONCLUSIONES

En la actualidad el concepto de emprendimiento conduce a la búsqueda de factores socio-económicos en entornos culturales que favorezcan el desarrollo de las regiones. Es por ello que al realizar un estudio en la Vereda del Viso de Upía, Municipio de Cabuyaro (Departamento del Meta), se identifica la necesidad de fortalecer sus procesos productivos aprovechando sus cultivos de plátano y el capital humano con el que cuenta.

De igual manera para mejorar la cadena productiva se requieren elementos técnicos y tecnológicos proyectados al desarrollo de productos innovadores y de alta calidad en un contexto nacional e internacional sin desatender el capital humano y social. (Garavello, 2008).

Esta investigación quiere dejar como punto de partida elementos creativos que al ser retomados y apropiados por cualquier comunidad artesanal que los asuma, podrá incrementar aplicaciones del material en su proceso productivo. La investigación se desarrollará bajo las condiciones productivas de una población específica de mujeres artesanas en la vereda de Viso de Upía municipio de Cabuyaro (departamento del Meta).

Los resultados de esta investigación se comprobarán en un periodo de doce meses, determinando si el modelo de gestión enfocado en lo social, innovador y tecnológico es el más eficaz para la vereda a través de un seguimiento continuo y permanente con el trabajo comprometido de la comunidad y su identidad artesanal.



## Referencias Bibliográficas

- Arcila M. (2002) “Post-cosecha, Industrialización y Uso de Subproductos del Plátano” Consultado el 13 de octubre de 2014. Disponible en línea: [http://www.cadenahortofruticola.org/admin/bibli/20agronegocio\\_del\\_platano.pdf](http://www.cadenahortofruticola.org/admin/bibli/20agronegocio_del_platano.pdf) Espinal G.
- Artesanías de Colombia (2009).[http:// www.artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co).
- Barrera, G. (2011). Conspirando con los artesanos. crítica propuesta al diseño en la artesanía, Bogotá: Editorial: Pontificia Universidad Javeriana pg. 15 16
- Chaves, B. (2009). Modelo de rendimiento potencial del cultivo de plátano (musa AAB simmonds). Agronomía Colombiana, 27(3), 359-366. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1677585081?accountid=4841>
- Domínguez Domínguez, J. C. (2012). El plátano será más orgánico. Portafolio, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1223815402?accountid=48417>
- Franco C. (2014) “La cadena del plátano en Colombia una mirada global de su estructura y dinámica”. Disponible en línea: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/cadenas/platano.pdf>
- Garavello, Maria Elisa de Paula Eduardo, Silva, M., & Santos, K. (2008). ARTESANÍA CON FIBRA DE BANANO EN LA PERSPECTIVA DE LA MULTIFUNCIONALIDAD EN COMUNIDADES QUILOMBOLAS. Interciencia, 33(1), 34-40. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/210116578?accountid=48417>
- Grisales M.C. (2014). “Empaques biodegradables a partir de la fibra de plátano para los productos agrícolas del departamento de Caldas. Consultado. Disponible en línea: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1042/1/juancarlosgrisalesmeneses.2004.pdf>



Hidalgo, D., F. (2012). Sáquele provecho al tronco del banano. Consultado Disponible en línea <http://www.lapatria.com/campo/saquele-provecho-al-tronco-del-banano-11762>

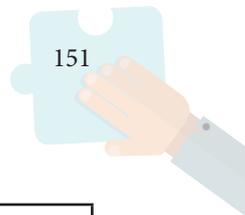
Giraldo P.(2002. “Estudio de prefactibilidad para la producción de pulpa para papel aprovechando los desechos del cultivo del plátano en la región del Viejo Caldas”. Consultado el 13 de octubre de 2014. Disponible <http://www.bdigital.unal.edu.co/1954/1/joseabadpena-giraldo.2002.pdf>

Palencia C.E. (2011). “Manejo sostenible del cultivo de plátano”. Consultado el 13 de octubre de 2014. Disponible <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/Cultivodelplano.pdf>

Quiñones A. (2010). Conspirando con los artesanos. Crítica propuesta al diseño en la artesanía, Bogotá: Editorial: Pontificia Universidad Javeriana

Ramos, F. S., & Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. CIRIEC – Espana, (75), 129-151. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1369311594?accountid=48417>

Rojas Clavijo, C. E. (2015). Ética y política de los testimonios de víctimas del conflicto armado en Colombia (Order No. 3685905). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I. (1666863250). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1666863250?accountid=48417>



## Anexo 1. Instrumento de medición (Encuesta)

**Sexo:** F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**Edad :** [Selección su edad]

**Nivel de estudio** [Selecione estudio].

**Trabaja** S \_\_ N \_\_

**Tipo de trabajo** [Selecione trabajo].

**Estudia** S \_\_ N \_\_

**Nombre Programa** [Selecione Programa]

-----

-----

**¿su inversión hacia los productos artesanales es constante?**

\_\_\_\_\_ 2000 a 5000

\_\_\_\_\_ 6000 a 10000

\_\_\_\_\_ 11000 a 30000

\_\_\_\_\_ más de 30000

**¿Dónde compra?**

\_\_\_\_\_ Compra persona – persona

\_\_\_\_\_ En la calle

\_\_\_\_\_ En tiendas

\_\_\_\_\_ En ferias

**compra por:**

\_\_\_\_\_ Necesidad

\_\_\_\_\_ Placer

\_\_\_\_\_ Impulso

Fuente: autoras

## **Anexo 2: Imagen de la plantación de cultivo de la Vereda Viso de Upia del Municipio de Cabuyaro**



## **Anexo 3: Imagen de los procesos de transformación del pseudo tallo en los cultivos del municipio de Cabuyaro por mujeres en condición de vulnerabilidad**

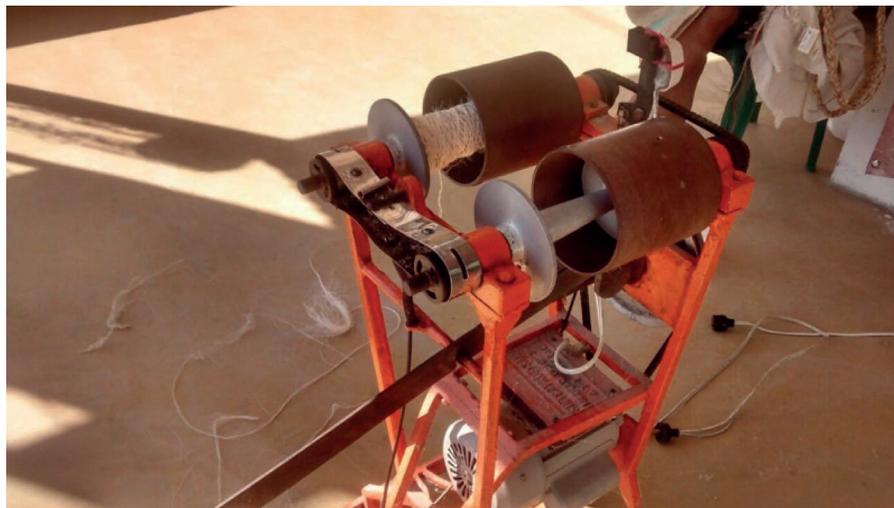


**Anexo 4: Registro fotográfico de los proceso de transformación requeridos para mejorar los acabados finales de la fibra del plátano.**



**Anexo 5: Fotografía del secado de la fibra en los cultivos de la Vereda del Viso de Upia.**



**Anexo 6: Se registra la imagen de la máquina utilizada en la comunidad****Anexo 7: Se evidencia en la fotografía otra de las fases de hilado realizada por una de las mujeres de la comunidad de Cabuyaro.**

**Anexo 8: Se evidencia en la imagen la tejeduría para los productos finales que ofrece la comunidad de Cabuyaro.**



**Anexo 9: Estas imágenes evidencian los productos finales que se obtienen a partir de la transformación de la fibra del Plátano.**







## Capítulo VII

### DIAGNOSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SG-SST EN COMCAJA

*Evolución de los Riesgos Laborales en COLOMBIA*

*Analys for the Implementatio of  
the SG-SSST on Comcaja*

*Evolution of the Bussines Risk Evolution in Colombia*

Leidy Yineth Herrera<sup>22</sup>

Andrés Prieto Mario<sup>23</sup>

Luis Francisco Poveda<sup>24</sup>

Nancy Edith Ochoa Guevara<sup>25</sup>

### RESUMEN

A través de la historia y normatividad acerca de los riesgos laborales en Colombia, es evidente que sufría de un gran atropello por no ser llamado de otra forma, no obstante hasta el año 2012 el Gobierno Nacional tomo las riendas del tema y comenzó a definir estos, se empezó a dar un campo más amplio que cubría más el tema. Las empresas no brindan la suficiente importancia al tema, no consideran al trabajador como un socio como su patrimonio, como el activo más valioso que le genera un valor agregado al producto terminado, antes de la fecha referenciada con anterioridad, no se sabía definir entre un accidente, un incidentes y una enfermedad laboral, dejando de un lado la importancia de que el trabajador se encuentre en óptimas condiciones psíquicas, emocionales y físicas, toda vez que las incapacidades resultantes y

---

22 [yineth2812@gmail.com](mailto:yineth2812@gmail.com). Ingeniero Industrial – Universidad ECCI.

23 [marioans\\_2005@hotmail.com](mailto:marioans_2005@hotmail.com). Ingeniero Industrial – Universidad ECCI.

24 [lpoveda20@hotmail.com](mailto:lpoveda20@hotmail.com). Ingeniero Industrial – Universidad ECCI.

25 [nochoa@ecc.edu.co](mailto:nochoa@ecc.edu.co). PhD© Tecnología Educacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD – FLORIDA (USA). Docente Investigadora Universidad ECCI. Líder del Grupo de investigación SIGCIENCY.

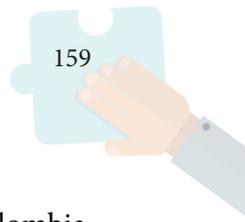


consecuencia de los escenarios inseguros y los peligros presentes en las oficinas, plantas y demás espacios de trabajo, generan un sobre costo por el pago de la incapacidad, subcontratación de personal que cubra la vacante, tiempos de recuperación del ciclo de producción y entre otros tipos de costos que se ven afectados y le deben interesar a la administración de las compañías. No se debe dejar de un lado que la prevención y la promoción en el trabajo influyen directamente en la salud del trabajador, reivindicando al empleador dándole un rostro más humanitario. A partir del Decreto 1443 de 2011 se estableció la obligatoriedad de la implementación del mismo, lo que le brinda una naturaleza especialísima y única a este sistema de gestión, convirtiéndolo en uno de los únicos que se implementaría por obligatoriedad, no dando cabida como por el contrario con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9:001 que si implementación es dada a generar un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos.

Después de esta fecha podrían iniciar posibles sanciones para las empresas que no realicen la implementación del mismo, las cuales son establecidas por el Decreto 472 del 17 de Marzo de 2015 expedido por el Ministerio del Trabajo, las cuales contemplan las infracciones en dinero que pueden ir desde 20 SMMLV hasta 150 SMMLV. Adicionalmente la instauración de un Plan de Mejoramiento al cual el ministerio realizara estricto seguimiento y Cumplimiento. Y desentendiendo de la gravedad puede ir desde el cierre por 3 hasta 10 días hábiles o hasta que se mitiguen las condiciones de riesgo que afecten directamente las condiciones de los trabajadores.

En la Caja de Compensación Familiar Campesina COMCAJA, no se le ha dado la suficiente importancia ni al Programa de Salud Ocupacional ni al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sin embargo a través de la historia y normatividad acerca de los riesgos laborales en Colombia, es evidente que sufría de un gran atropello por no ser llamado de otra forma, no obstante hasta el año 2012 el Gobierno Nacional tomo las riendas del tema y comenzó a definir estos, se empezó a dar un campo más amplio que cubría más el tema.

**Palabras clave:** Seguridad y Salud en el Trabajo, Prevención, Promoción, Incidentes, accidentes y Enfermedad laboral, Riesgo y Peligro



## ABSTRACT

Through history and regulations about occupational risks in Colombia, clearly suffered from a great outrage not be called otherwise, however until 2012 the Government took over the subject and began to define these, he began to give a wider field covering the issue further. The companies do not give enough importance to the issue, they do not consider the worker as a partner as your heritage, as the most valuable asset that generates added value to the finished product before the date referenced above, was known not define between accident, incidents and occupational disease, leaving aside the importance of the worker is in good mental, emotional and physical conditions, since the resulting disabilities and consequence of unsafe scenarios and hazards in offices, plants and other workspaces, generating a cost overrun for the payment of disability, outsourcing staff to fill the vacancy, recovery times of the production cycle and between other types of costs that are affected should interest and administration the companies. Do not put aside that prevention and promotion at work directly affect the health of workers, vindicating the employer giving a more humane face. From Decree 1443 2015 established the compulsory implementation of it, which gives a very special and unique to this system of management nature, making it one of the only ones that would be implemented by obligation, not making room as on the contrary with the Quality Management System ISO 9: 001 if implementation is given to generate added value to the products and services offered.

After this date could start any penalties for companies that do not make its implementation, which are established by Decree 472 of March 17, 2015 issued by the Ministry of Labour, which provide for the offenses of money that can go from 20 to 150 SMMLV. Additionally, the establishment of an Improvement Plan which the ministry conduct strict monitoring and enforcement. And absolving the severity can range from closing by 3-10 business days or until the risk conditions that directly affect the conditions of workers are mitigated.

In the Caja de Compensacion Familiar Campesina COMCAJA, it has not been given enough importance or the Occupational Health Program and Management System for Safety and Health at Work. But through the history and regulations about occupational risks in Colombia, clearly

suffered from a great outrage not be called otherwise, however until 2012 the Government took over the subject and began to define them, he began to give a wider field covering the issue further.

**Keywords:** Health and Safety at Work, Prevention, Promotion, Incidents, accidents and occupational disease, risk and danger.

## INTRODUCCIÓN

La producción en normatividad que impacte directamente este sistema de gestión ha sido muy poca, lo anterior es evidente en la expedición de la Ley 100 de 1993, mediante la cual se crea el sistema de seguridad social y además se dictan algunas otras disposiciones sobre el tema. Es preciso anotar que en dicha ley no se habla explícitamente del Sistema de Riesgos Profesional únicamente se citan algunos artículos los cuales tratan temas como lo son accidentes y enfermedades laborales, pero a los anteriores únicamente se les da el enfoque de cómo afectan directamente la obtención de la pensión y la calificación de la misma.

Posterior a esto se expidió el Decreto 1295 de 1994 Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. El cual lo definen como *el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan (Ministerio de Gobierno, 1994).*

No obstante de acuerdo a varios vacíos normativos que se contenía en las nomas, adicionalmente se declararon inexecutable varios artículos; lo anterior hizo que se adaptara la Ley 776 de 2002 mediante la cual se incluyeron modificaciones al sistema.

A partir de las disposiciones de la Ley 1562 de 2012, se han desplegado un importante esfuerzo reglamentario, siendo correcto afirmar que en la actualidad el Sistema general de Riesgos se encuentra en una fase de reacondicionamiento. Se presenta un nuevo reto a las empresas con la ampliación de la cobertura y la sostenibilidad en el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.



A partir de esto por parte del Gobierno Nacional expidió el Decreto 1443 (...) *por el Cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo(...)*, por la anterior razón se determinó que la Caja de Compensación Familiar Campesina COMCAJA, debe cumplir a cabalidad el decreto descrito anteriormente, puesto que se deben contemplar y considerar los trabajadores como el mayor activo que posee la empresa, pero adicional uno de sus mayores socios, toda vez que ellos son quienes interviene directamente en la obtención de resultados y satisfacción de los clientes de la organización.

## METODOLOGÍA

Ahora bien después de esta introducción de los riesgos es necesario analizar el sistemas de riesgos profesionales el cual se encuentra enmarcado por la ley 1295 de 1994 la cual solo profundizaba en el programa de salud ocupacional definiéndolo en el Artículo primero como: (...) *El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan(...)*

Posterior a la ley anteriormente referenciada, mediante la ley 1562, se podía ya enmarcar de salud ocupacional a Salud y Seguridad en el trabajo, encasillándolo en un sistema de Gestión, definiendo programas de prevención y promoción los cuales tendrán sus formatos, procedimientos y caracterizaciones establecidos, lo cual facilitara el seguimiento del mismo. Al introducir el concepto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo en siglas SG-SST, permite la interacción con los demás sistemas de la compañía, permitiendo diagnosticar, diseñar, implementar y mantener o mejorar, integrando el enfoque de Sistema de Gestión al contexto de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El SG-SST se considera como la herramienta propiciadora de un método para evaluar y mejorar los resultados en cuanto la prevención de los incidentes y accidentes de trabajo mediante la optima gestión de los riesgos y peligros en los puestos de trabajo. (...) *Es un método lógico y por pasos para decidir aquello que debe hacerse, y el mejor modo de*



*hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse.(...). Organización internacional de trabajo – OIT, 2011).*

Basándonos en el ciclo Deming (planificar, hacer, verificar y actuar), al aplicarnos al SG-SST significa lo siguiente:

- Planificar conlleva a establecer una política, elaborando los planes que contemplen recursos. Se deben además identificar los peligros y evaluando los riesgos.
- Hacer tiene que ver con la aplicación de los programas del sistema.
- Verificar se centra en evaluar los resultados
- Actuar examina los resultados en el contexto de mejora continua y preparación para evaluar nuevamente el sistema.

Una característica muy importante de este sistema es que se puede adaptar al tamaño y estructura de la empresa, enfocándose en los peligros y riesgos generales o específicos. Con el sistema se asegura que se aplican medidas de promoción y prevención, aplicando políticas pertinentes.

Uno de los principales intereses del SG-SST es evaluar los resultados del sistema y hacerle seguimiento para ver si evolucionan y mejorar con el tiempo. Al aplicar las auditorias al sistema, se determina que los programas y elementos establecidos, son los adecuados y eficaces para proteger y preservar la salud y seguridad de los trabajadores. Con los resultados de las auditorias se pueden planificar el mejoramiento continuo; determinando si la política y los objetivos de la organización en materia de SST, ya que estos deben hacer parte del plan estratégico de la compañía, las anteriores evalúan el cumplimiento de toda la legislación pertinente ley 1592 de 2012 y Decreto 1443 de 2014.

La investigación realizada en la Caja de Compensación Familiar Campesina COMCAJA, comenzó con la Observación de los soportes del Programa de Salud Ocupacional y los avances que se tiene de la Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para determinar el avance de la migración de un programa a un Sistema de Gestión como tal. Dicha observación contemplo un análisis



de la planta de trabajadores realizando una segmentación de acuerdo a: Genero, Rango Edad, Nivel del Cargo y Sedes donde laboral, esto dentro de dos periodos de tiempo Febrero a Septiembre de 2015.

Adicionalmente se le aplico una encuesta a los trabajadores de la Compañía, la cual también considero a los Cargos Directivos de la empresa, ya que la implementación de este depende directamente de las decisiones de los altos cargos, de los cargos de responsabilidad y gerenciales.

Para desarrollar esto se diseño una encuesta que consta de diez (10) preguntas cerradas con la Respuestas: Si, No y Tal vez, dicha encuesta tiene un enfoque de conocimientos básicos del Sistema de Gestión, es decir si los trabajadores conocen de este, saben cuales son sus funciones, si tienen la conciencia de que este debe ser creado como herramienta para la prevención y promoción de la salud de ellos. Para esto se estableció una muestra de setenta (70) empleados de los noventa y dos (92) trabajadores que son el total de los trabajadores; lo cual arrojó los siguientes resultados.

Tabla 4:  
*Tabulación Encuesta*

	SI	NO	A VECES	SI (%)	NO (%)	AVECE (%)
Pregunta 1	10	60		14%	86%	0%
Pregunta 2	10	55	5	14%	79%	7%
Pregunta 3	5	65		7%	93%	0%
Pregunta 4	8	62		11%	89%	0%
Pregunta 5	0	70		0%	100%	0%
Pregunta 6	68	2		97%	3%	0%
Pregunta 7	69	1		99%	1%	0%
Pregunta 8	9	61		13%	87%	0%
Pregunta 9	3	67		4%	96%	0%
Pregunta 10	4	66		6%	94%	0%

*Fuente: Autores*

Se realizo una charla con la Dirección Administrativa donde se les menciono que SG-SST se considera como la herramienta propicia-



dora de un método para evaluar y mejorar los resultados en cuanto la prevención de los incidentes y accidentes de trabajo mediante la óptima gestión de los riesgos y peligros en los puestos de trabajo. (...) Es un método lógico y por pasos para decidir aquello que debe hacerse, y el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse.(...)

## DISCUSIÓN PROPUESTA

De acuerdo a la observación de los soportes del Programa de salud Ocupacional y así mismo a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, la Caja de Compensación no Cuenta con soporte alguno, por otra parte no están cumpliendo con las exigencias de la Normatividad como lo es la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1443 de 2014 y el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015. Para la toma de conciencia acerca del tema se llevó a cabo una reunión con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo en la cual estuvo presente el Director Administrativo Suplente y la Asesora de la Oficina de Talento Humano, donde se tuvo apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales de cuales podrían llegar a ser las consecuencias para la compañía la no implementación de dicho sistema.

Es evidente que se tuvo una disminución de la Planta de personal entre Febrero a Septiembre de 2015 de 15 personas lo que equivale a un 14% menos. Es claro que el 70% de la compañía está conformado por el Género Femenino, adicionalmente su población aproximadamente el 63% está conformada por personas entre 18 y 39 años. La mayor parte de sus sedes está ubicada en Bogotá con un 63% de ubicación. Por último el 55% del total de la planta de personal actual está conformada por cargos asistenciales.

De acuerdo a las encuestas practicadas se evidencia un desconocimiento en la gran mayoría de los trabajadores, en las preguntas de la 1 a la 9 se evidencia que las respuestas negativas por parte de los trabajadores superan el 89%. En cuanto a la pregunta 10 es notable que no se tenga un índice alto de accidentalidad.



Se evidencio que COMCAJA, no tiene conocimiento alguno de la Legislación que regulariza el tema. Ya que de acuerdo a la Ley 1562 de 2012 del por el cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en Salud Ocupacional y el Decreto 1443 de Julio de 2014 expedido por el Ministerio del Trabajo por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) en el cual según artículo 37 se establece un periodo de transición de acuerdo al tamaño de la empresa.

Después de esta fecha podrían iniciar posibles sanciones para las empresas que no cumplan con la transición al SG-SST, las cuales son establecidas por el Decreto 472 del 17 de Marzo de 2015 expedido por el Ministerio del Trabajo, las cuales contemplan las infracciones en dinero que pueden ir desde 20 SMMLV hasta 150 SMMLV. Adicionalmente la instauración de un Plan de Mejoramiento al cual el ministerio realizara estricto seguimiento y Cumplimiento.

De acuerdo a la tabulación de la encuesta en los temas relacionados con Seguridad y Salud en el Trabajo, es evidente el desconocimiento del tema pero esto no es conocimiento por falta de aplicación por parte de los trabajadores, sino por el contrario es la falta de aplicación e implementación de dicho sistema, es notorio que no se le está dando el adecuado manejo y tratamiento al tema.

Es importante resaltar que este es un sistema de Gestión, el cual es designada su implementación por el Gobierno Nacional, por lo anterior su naturaleza es obligatoria.

### **Por las anteriores la responsabilidad de la empresa para el SG-SST son:**

1. Garantizar y proteger de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente.
2. Definir, firmar y divulgar la política de seguridad y salud en el Trabajo a través de documento escrito, para lo que se deberá suscribir la política de seguridad y salud en el trabajo de la empresa,



la cual deberá proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de seguridad y salud en el trabajo.

3. Asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles de la organización, incluida la alta dirección.
4. A quienes se le s hayan delegado responsabilidades en el SG-SST, tienen la obligación de rendir cuentas internamente en relación con su desempeño. Esta rendición de cuentas se podrá hacer a través de medios escritos, electrónicos, verbales o los que sean considerados por los responsables. La rendición se hará como mínimo anualmente y deberá quedar documentada.
5. Definir y asignar los recursos financieros, técnicos y el personal necesario para el diseño, implementación, revisión evaluación y mejora de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también para que los responsables de la seguridad y salud en el trabajo en la empresa, el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda, puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones.
6. Garantizar que opera bajo el cumplimiento de la normatividad nacional vigente aplicable en materia de seguridad y salud en el trabajo, en armonía con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales de que trata el artículo 14 de la Ley 1562 de 2012.
7. Adoptar disposiciones efectivas para desarrollar las medidas de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y establecimiento de controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores y/o contratistas, en los equipos e instalaciones.
8. Diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el SGSST, el cual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos del



## Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales.

9. Implementar y desarrollar actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como de promoción de la salud en el SGSST, de conformidad con la normatividad vigente.
10. Asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores y sus representantes ante el Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, en la ejecución de la política y también que estos últimos funcionen y cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios, acorde con la normatividad vigente que les es aplicable.
11. Informar a los trabajadores y/o contratistas, a sus representantes ante el Comité Paritario o el Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo, según corresponda de conformidad con la normatividad vigente, sobre el desarrollo de todas las etapas del SGSST e igualmente, debe evaluar las recomendaciones emanadas de éstos para el mejoramiento del SGSST.
12. Garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la evaluación y valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia, dentro de la jornada laboral de los trabajadores directos o en el desarrollo de la prestación del servicio de los contratistas
13. Garantizar la disponibilidad de personal responsable de la seguridad y la salud en el trabajo, cuyo perfil deberá ser acorde con lo establecido con la normatividad vigente y los estándares mínimos que para tal efecto determine el Ministerio del Trabajo. Estas personas deberán:
  - Planear, organizar, dirigir, desarrollar y aplicar el SGSST, y como mínimo una vez al año, realizar su evaluación.
  - Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento y los resultados del SGSST;

- Promover la participación de todos los miembros de la empresa en la implementación del SGSST.
14. Involucrar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo, al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones en la empresa.
  15. Identificar la normatividad nacional aplicable del Sistema General de Riesgos Laborales, la cual debe quedar plasmada en una matriz legal que debe actualizarse en la medida que sean emitidas nuevas disposiciones aplicables a la empresa.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación, se evidencia la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo en las empresas, el cual genera nuevos retos, en pro al crecimiento y la competitividad organizacional. La cual no se le está brindando en la Compañía estudiada. Se concientizo que la disminución del personal y el no cubrimiento de vacantes genera una sobrecarga laboral, la cual repercute directamente en la salud de los trabajadores.

Se ha generado una alerta de la importancia del tema, informándoles además que solo cuentan hasta el 31 de Julio de 2016 para la puesta en marcha del SG-SST, después de esta fecha correrán multas en dinero y sanciones para la compañía. De acuerdo al análisis de la población se propone realizar Actividades de Medicina preventiva, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, las anteriores se deben acomodar a los resultados del análisis de población.

Por otro lado el SG-SST, es considerado como una herramienta que nos permite evaluar y mejorar los resultados de acuerdo a la prevención de los accidentes e incidentes de trabajo, con relación al desempeño de las labores determinadas por cada puesto, es importante saber cuáles son los riesgos y peligros del mismo. De lo anterior se puede concluir que esta herramienta nos permite Diseñar, diagnosticar, implementar, mantener o mejorar el sistema de riesgos y peligros según el puesto de trabajo.

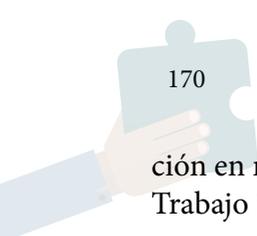


Este sistema se adapta a cualquier tipo de empresa bien sea por su tamaño o estructura, pues su función principal es enfocarse en los peligros y riesgos generales y específicos propios de los puesto de trabajo. Se puede concluir la importancia de velar por la salud y bienestar de los trabajadores teniendo en cuenta programas y acciones de promoción, prevención y correctivas en el caso que sea necesario.

## RECOMENDACIONES

1. Prever en la implementación del SGSST, un espacio para el análisis ergonómico del trabajo y de las exposiciones a los riesgos que induce el mismo en los trabajadores. Gracias a este conocimiento se podrá contribuir de manera sustancial a definir correctamente los objetivos y los medios para lograr una correcta adaptación del Sistema a la empresa.
2. Estar atentos respecto a la cobertura de los factores de riesgo, y por lo tanto en términos de los niveles de acciones del SGSST. Esta identificación puede llevar a la organización a estar en capacidad de contrarrestar en la medida de lo posible los riesgos de las enfermedades relacionadas con el trabajo así como a los riesgos psicosociales.
3. La implementación de diversas herramientas de gestión necesarias para la coordinación de las acciones en el marco de la implementación del SGSST como: Capacitaciones, sensibilizaciones, actividades lúdicas, charlas informativas, campañas de prevención y demás con ayuda de la ARL.
4. Realizar programas de prevención y promoción, para cada uno de los riesgos identificados, con el fin de velar por la salud y bienestar de los trabajadores según lo establecido por ley.
5. Que el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo tome su posición de un ente de apoyo para la implementación de este, es claro precisar que este es el medio para revisar y evaluar el SG-SST.

Por los anteriores se hace necesario un Profesional , el cual cuente con los conocimientos en Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual se encargue del levantamiento y actualización de la siguiente documenta-



ción en relación con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST:

1. La política y los objetivos de la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo SST, firmados por el empleador.
2. Las responsabilidades asignadas para la implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST.
3. La identificación anual de peligros y evaluación y valoración de los riesgos.
4. El informe de las condiciones de salud, junto con el perfil sociodemográfico de la población trabajadora y según los lineamientos de los programas de vigilancia epidemiológica en concordancia con los riesgos existentes en la organización.
5. El plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo – SST de la empresa, firmado por el empleador y el responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
6. El programa de capacitación anual en seguridad y salud en el trabajo – SST, así como de su cumplimiento incluyendo los soportes de inducción, reinducción y capacitaciones de los trabajadores dependientes, contratistas, cooperados y en misión.
7. Los procedimientos e instructivos internos de seguridad y salud en el trabajo.
8. Registros de entrega de equipos y elementos de protección personal.
9. Registro de entrega de los protocolos de seguridad, de las fichas técnicas cuando aplique y demás instructivos internos de seguridad y salud en el trabajo.
10. Los soportes de la convocatoria, elección y conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo y las actas de



sus reuniones o la delegación del Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo y los soportes de sus actuaciones.

11. Los reportes y las investigaciones de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales de acuerdo con la normatividad vigente.
12. La identificación de las amenazas junto con la evaluación de la vulnerabilidad y sus correspondientes planes de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
13. Los programas de vigilancia epidemiológica de la salud de los trabajadores, incluidos los resultados de las mediciones ambientales y los perfiles de salud arrojados por los monitoreos biológicos, si esto último aplica según priorización de los riesgos. En el caso de contarse con servicios de médico especialista en medicina laboral o del trabajo, según lo establecido en la normatividad vigente, se deberá tener documentado lo anterior y los resultados individuales de los monitoreos biológicos.
14. Formatos de registros de las inspecciones a las instalaciones, máquinas o equipos ejecutadas.
15. La matriz legal actualizada que contemple las normas del Sistema General de Riesgos Laborales que le aplican a la empresa.
16. Evidencias de las gestiones adelantadas para el control de los riesgos prioritarios.

Con el tenor de ser un Sistema de Gestión, se hace necesario un Profesional en la Oficina de Talento Humano, toda vez que la magnitud del trabajo es alta y requiere estudios y conocimientos del tema.

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de la Docente, a quienes nos gustaría agradecer por el entusiasmo, dedicación, paciencia, comprensión y retroalimentación de nuestro trabajo para que saliera la mejor manera posible. Agradecemos extensamente



a nuestros padres por su apoyo en todo lo que nos hemos propuesto. También agradecemos a DIOS por brindarnos la oportunidad de vivir, por guiarnos en todo lo relacionado con nuestra existencia, por nuestros objetivos, metas y por brindarnos los recursos.

Por ultimo agradecemos a cada uno de los integrantes del grupo:

Al Ingeniero Luis Francisco Poveda, por su dedicación, liderazgo, compromiso, excelente comunicación y preocupación por presentar un excelente trabajo de calidad y buen contenido.

A la ingeniera Leidy Yineth Herrera, por sus excelentes aportes, por su entusiasmo para compartir con el grupo sus ideas que llenaron el trabajo y la vida de responsabilidad, además por su entusiasmo en el desarrollo exitoso del mismo.

Al Ingeniero Mario Andrés Prieto, por su colaboración en la realización del trabajo, el desarrollo de las ideas y aportes del grupo, por su comunicación y preocupación por el desarrollo exitoso del trabajo.



## Referencias Bibliográficas

El Ministro De Gobierno De La República De Colombia. Decreto 1295 de 1994 (Art 1)

Editorial ISSA. Recuperado [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms\\_154127.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf)

LEGIS, (2015). Régimen de los riesgos laborales. Bogotá Colombia.

Ministerio del Trabajo Decreto 1443 de 2014

Ministerio del Trabajo, Decreto 0472 de 2015

Ministerio del Trabajo, Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015

Organización internacional de trabajo – OIT (2011). Sistema de gestión SST. Una herramienta para la mejora continua.

Presidencia de la Republica, Ley 1562 de 2012.





## Capítulo VIII

### RETOS DE LAS PYMES CREADAS POR LOS EGRESADOS UNADISTAS DEL CEAD SOGAMOSO, GRADUADOS ENTRE EL AÑO 2010 Y 2014

#### *Challenges of the SMEs created by the unadista graduates from the CEAD Sogamoso, graduated between 2010 and 2014*

Fredy de Jesús Mojica González<sup>26</sup>

#### RESUMEN

En el presente documento, se determinaron las principales características de las micro, pequeñas y medianas empresas creadas por los egresados entre el año 2010 y 2014 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, pertenecientes al Centro de Educación a Distancia CEAD Sogamoso, a través de la aplicación de una encuesta que permitió dar respuesta a la pregunta formulada: *¿Cuáles son las características de las pymes creadas por los egresados unadistas del CEAD Sogamoso, graduados entre el año 2010 y 2014?*

Se determinaron características tales como: actividad de la empresa, mercado objetivo, tamaño de la empresa, tipo de empresa, estructura de la empresa, número de empleados, fuentes de financiación, nivel de formación de los empleados, condiciones laborales, innovación e implementación de tecnología, incorporación de sistemas de calidad, agremiaciones, pertinencia de los conocimientos adquiridos en la UNAD, entre otros aspectos, lo cual ayuda para tener una idea clara sobre la constitución, conformación, misión y visión de cada una de las empresas en mención.

---

26 Comunicador Social, especialista en gestión pública, estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Docente UNAD. Miembro junta directiva nacional Red de Egresados Unadistas "RedEUNAD". E-mail: [fredymojica@hotmail.com](mailto:fredymojica@hotmail.com). Celular: 3112006477.



Por último y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se realizará un plan de mejoramiento frente a las debilidades encontradas en las pymes objeto de investigación.

**Palabras clave:** Pymes, características, desarrollo, formación e idea de negocio.

## INTRODUCCIÓN

La idea de crear empresa, se ha establecido en los últimos años como un modelo a seguir, que contribuye ostensiblemente al desarrollo del país, el cual depende directamente del surgimiento de personas emprendedoras, capaces de generar y aún más importante, llevar a cabo sus ideas que obedecen en cierto modo a una educación universitaria que permite forjar el Espíritu Empresarial, lo que conlleva a que los programas de emprendimiento, en este caso el de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, jueguen de manera directa un papel tan importante en el desarrollo de la región, que para el caso específico de este trabajo es la ciudad de Sogamoso y por ende el departamento de Boyacá.

En el Plan de Desarrollo 2011-2015, la UNAD estableció el macroproyecto 3, denominado Trayectorias Unadistas, como una estrategia permanente de acompañamiento sistemático de las trayectorias del egresado, con el fin de atender las necesidades y expectativas de los egresados para su desarrollo profesional, el de la institución y el de su entorno.

La UNAD, a través de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, creó en el año 2014 el Nodo Virtual de Orientación, Información y Trabajo y el Nodo Virtual de Emprendimiento, con el objetivo de realizar un mejor seguimiento y registro de sus egresados y de esta manera facilitar la toma de decisiones y realización de actividades en apoyo a los egresados.

Como resultado del proyecto anterior, se han realizado investigaciones sobre el impacto laboral de sus egresados, pero no se conocen investigaciones que permitan determinar y analizar cuáles son las características de las pymes creadas por los egresados de la UNAD.



La idea motivadora de esta investigación, gira en torno no solo de pormenorizar las características de las Pymes creadas por los egresados Unadistas, sino también observar la importancia de la formación académica y profesional en el desarrollo económico y empresarial y su correspondiente influencia en el desarrollo general de una región. Como producto de esta investigación se realizará un plan de mejoramiento frente a las debilidades encontradas en las pymes objeto de investigación.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La UNAD a través de la vicerrectoría de medios y mediaciones, ha establecido estrategias tendientes a desarrollar acciones que permitan realizar seguimiento a los egresados, a identificar su ubicación, ocupación y necesidades en correspondencia con el perfil de formación en la universidad, sin embargo en la investigación preliminar se ha identificado que existen Pymes creadas por los egresados unadistas del CEAD Sogamoso, graduados entre el año 2010 y 2014, sin embargo no se conocen investigaciones que den a conocer las características de las mencionadas pymes en relación con: actividad de la empresa, mercado objetivo, tamaño de la empresa, tipo de empresa, estructura de la empresa, fuentes de financiación, nivel de formación de los empleados, condiciones laborales, innovación e implementación de tecnología, incorporación de sistemas de calidad, agremiaciones, pertinencia de los conocimientos adquiridos en la UNAD, entre otros aspectos, lo cual ayudan para tener una idea clara sobre la constitución, conformación, misión y visión de cada una de las empresas en mención.

Este proyecto nos lleva a investigar y consecuentemente a determinar las características de las diferentes empresas que a través del espíritu emprendedor y de negocios han iniciado los nuevos profesionales egresados de la UNAD, y su puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en su trasegar universitario, lo cual conducirá sin lugar a dudas a dar respuesta a la pregunta formulada para la ejecución del trabajo:



***¿Cuáles son las características de las pymes creadas por los egresados unadistas del CEAD Sogamoso, graduados entre el año 2010 y 2014?***

Con base a la anterior pregunta surgen las siguientes:

¿Cómo es la estructura administrativa de las Pymes creadas por las/os egresadas/os unadistas empresarios del CEAD Sogamoso, graduados entre los años 2010 al 2014?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las pymes creadas por las/os egresadas/os unadistas empresarios del CEAD Sogamoso, graduados entre los años 2010 al 2014. acuerdo a la investigación realizada?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar las características de las pymes creadas por los egresados unadistas del CEAD Sogamoso, graduados entre los años 2010 al 2014.

### **Objetivos específicos**

Identificar las Pymes creadas por las/os egresadas/os unadistas empresarios del CEAD Sogamoso, graduados entre los años 2010 al 2014.

Describir las características de las Pymes creadas por las/os egresadas/os unadistas empresarios del CEAD Sogamoso, graduados entre los años 2010 al 2014.

Analizar las fortalezas y debilidades de las pymes, de acuerdo a los resultados de caracterización.

Crear un plan de mejoramiento frente a las debilidades encontradas en las pymes.

## **MARCO TEÓRICO**

La importancia de las universidades en torno a la fundamentación y promoción de las ideas propias de negocio y empresarismo, están siendo



fundamentales en los últimos tiempos para la creación y generación de empresas.

Hasta hace algunos años los estudiantes eran preparados y concientizados para salir a trabajar con carácter de subordinados en las diferentes empresas, hoy este concepto ha sido replanteado a partir de unas políticas de estado en las que se busca potencializar los conocimientos científicos de los egresados universitarios para fomentar la generación de empresa, lo cual ayuda a mejorar los niveles del PIB municipal, departamental y nacional, mejora el índice de desempleo, aporta a subir los niveles de competitividad y por su puesto ayuda al bienestar social general.

Por lo anterior se puede decir junto con los conceptos de idea de negocio, están los de generar la iniciativa de crear su propio trabajo, fundamentado en la emprendería y la aplicación de las capacidades del estudiante para ejecutarlas y llevarlas a cabo. Al respecto Ordoñez (1995), afirma que “el término empresario está relacionado con la idea de emprender nuevas acciones en diferentes áreas, una de ellas la del campo de la economía.”

En Colombia la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, apoya la creación de pymes por parte de sus egresados, lo cual propicia y auspicia no solo en su consolidación sino desde su concepción y en todos los sectores donde hace presencia a nivel nacional, lo cual nos indica por su puesto el apoyo brindado a la generación de las micro, pequeñas y medianas empresas creadas a partir de la generación de ideas de negocio por los egresados Unadistas del CEAD Sogamoso, departamento de Boyacá, sector que para el tema tratado, es el objetivo de la investigación, y del cual se busca identificar sus características.

Al referirnos a empresa, citamos a Andersen, Arthur (1999), quien la define como *“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”*.

Por su parte García y Casanueva (s.f.), definen la empresa como “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un

precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Para la presente investigación nos centraremos en las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas bajo la sigla PYME, las cuales son definidas por Hurtado (2013), como “organizaciones empresariales formales, con una estructura gerencial dinámica que se orientan a satisfacer una necesidad específica a través de la prestación de un bien o servicio”, el mismo autor sostiene que el genérico PYME comprende empresas familiares, micro, pequeñas y medianas empresas.

En Colombia, la Ley 905 de 2004 en el artículo 2° estipula la siguiente clasificación:

### **Microempresa:**

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Pequeña empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **Mediana Empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Lo común en estas organizaciones según (Hurtado, 2013) es el carácter emprendedor que las distingue, su facultad para innovar y su proceso de toma de decisiones que debe de garantizar en primera instancia la



supervivencia de la organización y luego, su posterior crecimiento y desarrollo.

La caracterización de las empresas está sujeta al análisis de varios elementos fundamentales que determinan su tendencia y ubicación dentro de un segmento en el que ubican individualmente de acuerdo a los resultados obtenidos. Los elementos que nos ayudaran a determinar las principales características de las empresas son:

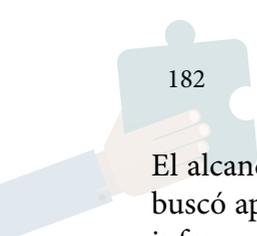
El tamaño de la Empresa: Se obtiene a partir de la identificación de activos de la empresa, su nivel de ventas, número de empleados y en algunos casos por el tamaño de la superficie de su negocio, una vez analizados los elementos anteriores se puede diagnosticar si la compañía pertenece al segmento Micro, Pequeña, Mediana o Gran Empresa.

Otros ítems que ayudan a realizar una adecuada caracterización de las Pymes, que es el segmento que atañe en este trabajo de investigación se pueden encontrar resolviendo las siguientes inquietudes:

Actividad de la empresa, mercado objetivo, tipo de empresa, estructura de la empresa, número de empleados, fuentes de financiación, nivel de formación de los empleados, condiciones laborales, innovación e implementación de tecnología, incorporación de sistemas de calidad, agremiaciones, pertinencia de los conocimientos adquiridos en la UNAD por parte del egresado, entre otros aspectos, lo cual permite tener una idea clara sobre la constitución, conformación, misión y visión de cada una de las empresas en mención.

## METODOLOGÍA

Participaron en el estudio las 11 empresas calificadas como micro, pequeñas y medianas empresas, creadas por egresados de la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD CEAD Sogamoso, graduados entre el año 2010 y 2014. La investigación realizada se define como cuantitativa a través de la aplicación de un cuestionario a gerentes y empleados de las empresas.



El alcance de la investigación fue de carácter descriptivo, en tanto que buscó aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca información en nuestro medio.

Se utilizó la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas.

El diseño de la investigación fue longitudinal puesto que se tomó una sola muestra.

**Para el desarrollo de esta investigación** se aplicó un cuestionario con 11 preguntas cerradas, teniendo en cuenta que lo que se buscaba era caracterizar las Pymes creadas por los egresados unadistas de la UNAD CEAD Sogamoso, entre los años 2010 y 2014, la actividad de la empresa, mercado objetivo, el tamaño de la empresa, tipo de empresa, número de empleados, fuentes de financiación, lo cual arrojó una idea clara de la constitución, conformación, misión y visión de cada una de las empresas en mención.

**Universo:** Correspondiente a las 11 Pymes creadas por egresados unadistas del Cead Sogamoso, en la ciudad de Sogamoso (Boyacá) entre los años 2010 y 2014.

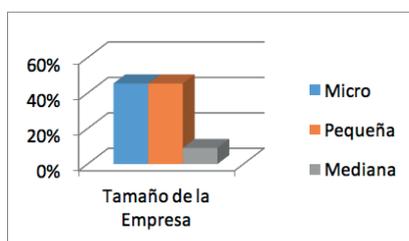
**Prueba de Confiabilidad de la Encuesta:** La encuesta se sometió a una prueba Alpha de Croanbach, para identificar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, el aplicativo de la fórmula arrojó un resultado real de la encuesta de 0,705, lo cual indicó que el instrumento es confiable.

Por último y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se realizará un plan de mejoramiento frente a las debilidades encontradas en las pymes objeto de investigación.

## RESULTADOS

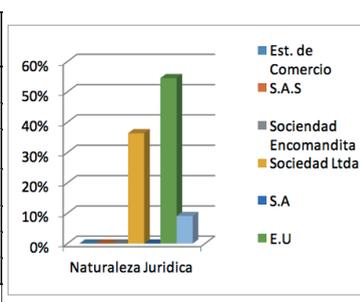
### Tamaño de la Empresa:

Tamaño de la Empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Micro	5	5	45%	45%
Pequeña	5	10	45%	91%
Mediana	1	11	9%	100%
Totales	11		100%	



### Naturaleza Jurídica:

Naturaleza Jurídica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Est. de Comercio	0	0	0%	0%
S.A.S	0	0	0%	0%
Sociedad Encomandita	0	0	0%	0%
Sociedad Ltda.	4	4	36%	36%
S.A	0	4	0%	36%
E.U	6	10	55%	91%
Fundación	1	11	9%	100%
Totales	11		100%	



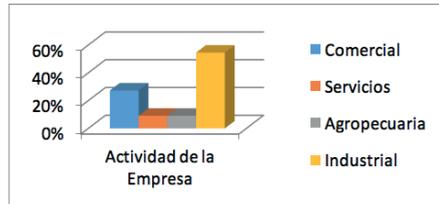
### Análisis e Interpretación:

Las empresas que más sobresalen en los egresados de la UNAD, son las Unipersonales, seguido por las de sociedad limitada y por último las fundaciones. No existen empresas con naturaleza jurídica de SAS, Sociedad en comandita, establecimiento comercial y sociedad anónima.

Los egresados de la UNAD muestran baja capacidad para crear empresas asociativas y por ende no se unen, inclusive de diferentes carreras para crear empresas más sólidas, con mayores recursos económicos, ideas y mejor capacidad productiva.

## Actividad de la Empresa:

Actividad de la Empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Comercial	3	3	27%	27%
Servicios	1	4	9%	36%
Agropecuaria	1	5	9%	45%
Industrial	6	11	55%	100%
Totales	11		100%	



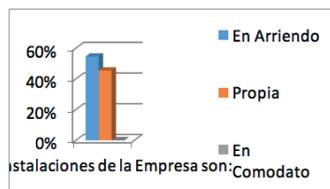
## Análisis e Interpretación:

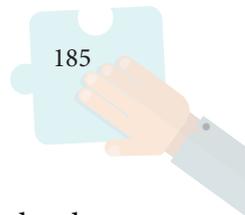
Predominan las empresas con actividad industrial, esto se puede dar porque la actividad más importa de las empresas en la provincia de sugamuxi del departamento de Boyacá, es precisamente la industrial y los egresados aprovechan esa ventaja, en un segundo nivel se encuentran las empresas y posteriormente las de servicios y las agropecuarias.

Aunque una de las fortalezas del departamento de Boyacá es el tema agropecuario, se ve una baja capacidad para incentivar y crear empresas de este tipo y/o asociarse. De igual manera es bajo el nivel de empresas de servicios cual las estadísticas nacionales muestran que estas tienen buena rentabilidad.

## Las instalaciones de la empresa son

Las Instalaciones de la Empresa son:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
En Arriendo	6	6	55%	55%
Propia	5	11	45%	100%
En Comodato	0	11	0%	100%
Totales	11		100%	





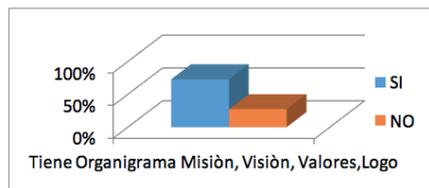
## Análisis e Interpretación:

La mayor parte de las instalaciones de las empresas de los egresados de la UNAD son en arriendo, cómo vemos lo más importante no es tener el dinero sino la idea de negocio, creatividad, motivación, perseverancia, disciplina e innovación. En un segundo lugar están las empresas con instalaciones.

Una de los aspectos importantes al momento de crear empresa son las instalaciones y vemos que el que cuenta con ellas tiene enormes ventajas comparado con el que no las tiene, en varios cas puede funcionar en inmuebles de familiar, amigos cercanos o en arriendo cuando demuestra fluidez económica.

## La empresa tiene Organigrama, Misión, Visión, Valores, Logo

Tiene Organigrama Misión, Visión, Valores, Logo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
SI	8	8	73%	73%
NO	3	11	27%	100%
<b>Totales</b>	<b>11</b>		<b>100%</b>	



## Análisis e Interpretación:

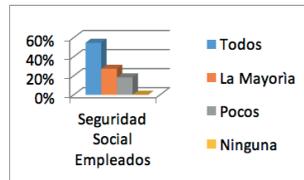
En este tema se definen los valores de la empresa, la definición de la organización y lo que le permitirá crecer y lograr un desarrollo a largo plazo. Aspectos como la visión y la misión son fundamentales en el desarrollo de la empresa, establecen su rumbo y deben de ser comprendidos y vividos por cada persona de la organización, deben de pasar de un cuadro donde están expuestos a los actos empresariales cotidianos. Es cómo queremos que nos miren los clientes, empleados y el entorno, por eso es preocupante que aunque el 73% de las empresas tienen establecida y estructurada su Misión, Visión, Valores y su Logo, el 27% carecen de estos elementos, ya sea porque hasta ahora los están creando

o porque no lo consideran de suma importancia para el crecimiento de la empresa.

Por otra parte se puede deducir que el diseño de la estructura organizacional en las micro y pequeñas empresas es básico, pues los elementos de estandarización, especialización, coordinación y autoridad están más centralizados en el empresario, por ello, la asignación de tareas particulares a un trabajador dependen de la perspectiva del gerente.

### Tiene Afiliados a Sus Empleados a Seguridad Social (Salud, Pensión, ARP):

Seguridad Social Empleados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Todos	6	6	55%	55%
La Mayoría	3	9	27%	82%
Pocos	2	11	18%	100%
Ninguna	0	11	0%	100%
Totales	11		100%	

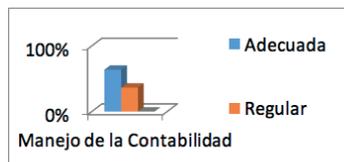


### Análisis e Interpretación:

Aunque el 55% de las empresas encuestadas, tiene afiliados a todos sus empleados a seguridad social como es lo correcto, vemos que el 27% de las empresas tienen a la mayoría de sus empleados asegurados, y el 18% de las empresas tienen una minoría de sus empleados con seguridad social, esto se puede dar porque los pueden contratar con orden de presentación de servicios con salario integral donde el empleado paga su seguridad social, o también se puede dar porque no requieren a todos los trabajadores de tiempo completo sino para algunas actividades concretas, sin embargo es posible que estas empresas infrinjan el sistema general de seguridad social integral conocido como ley 100 de 1993, la cual indica que es obligación de todo empresario afiliar a sus empleados al Sistema General de Seguridad Social Integral el cual incluye salud, pensión, riesgos profesionales y caja de compensación familiar. De no hacerse el empleador puede tener diversos problemas cuando los empleados presenten enfermedades, accidentes o una demanda.

## El Manejo de la Contabilidad de la Empresa es:

Manejo de la Contabilidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Manejo de la Contabilidad	Frecuencia Relativa Absoluta
Adecuada	7	7	64%	64%
Regular	4	11	36%	100%
Insuficiente	0	11	0%	100%
Totales	11		100%	



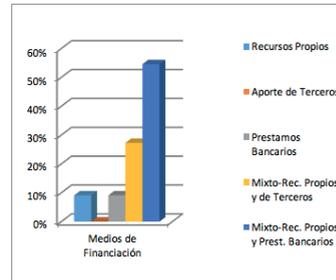
### Análisis e Interpretación:

El 64% de las empresas encuestadas presentan un manejo adecuado de la contabilidad, sin embargo sorprende que al ser empresas creadas por egresados profesionales de la UNAD, se encuentre con que el 36% tengan un manejo regular de su contabilidad, esto puede ser porque son micro o pequeñas empresas y no poseen una dependencia o persona encargada exclusivamente para el manejo de las finanzas de la empresa. En la mayoría de los casos es manejada por el mismo dueño de la empresa sin un estricto control.

Este aspecto es muy importante pues se refiere a la administración de los recursos financieros de la organización, lo que significa el manejo de elementos materiales, económicos y de mano obra necesarios para desarrollar la naturaleza económica de la empresa. En el caso de las PYMES de los egresados de la UNAD, vemos que por ser micro y pequeñas, existe un nivel menor de informalidad que puede generar falencias en la planeación de la empresa, incumplimiento de obligaciones tributarias y en una posible crisis financiera a futuro.

## Medios de Financiación Utilizado

Medios de Financiación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Recursos Propios	1	1	9%	9%
Aporte de Terceros	0	1	0%	9%
Préstamos Bancarios	1	2	9%	18%
Mixto-Recursos Propios y de Terceros	3	5	27%	45%
Mixto-Recursos Propios y Prest. Bancarios	6	11	55%	100%
Totales	11		100%	



### Análisis e Interpretación:

Sobresale la financiación mixta con un 55%, en primer lugar se encuentran los recursos propios y préstamos bancarios con el 64%, esto quiere decir que aunque tienen recursos propios, recurren a préstamos bancarios para conseguir el dinero necesario para que la empresa funcione y cumpla con lo establecido en su planeación.

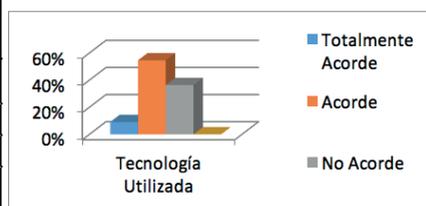
Como segunda opción de financiación se encuentran los recursos propios y aportes de terceros con el 27%, esto se puede dar porque conforman una sociedad o porque no les prestan dinero en las entidades bancarias y recurren a préstamos de familiares o amigos. Por otra parte encontramos que el 9% se financió con recursos propios y el restante 9% con préstamos bancarios. Se resalta que el 99% de los empresarios unadistas cuentan con algún recurso propio al momento de crear empresa.

Estas organizaciones empresariales conocidas como PYMES, aunque son pequeñas necesitan de recursos financieros para funcionar y ser eficientes y efectivas, pero por el mismo hecho de ser pequeñas presentan dificultades de productividad y por ende desventajas al momento de solicitar créditos bancarios, financiación o préstamo de terceros, se puede presentar que por necesidad algunas de ellas tengan que pagar

altos interés a terceros y otras no puedan iniciar su funcionamiento por falta de recursos económicos.

## La tecnología utilizada en su empresa, es acorde a los avances del siglo XXI

Tecnología Utilizada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Totalmente Acorde	1	1	9%	9%
Acorde	6	7	55%	64%
No Acorde	4	11	36%	100%
Totalmente NO Acorde	0	11	0%	100%
Totales	11		100%	



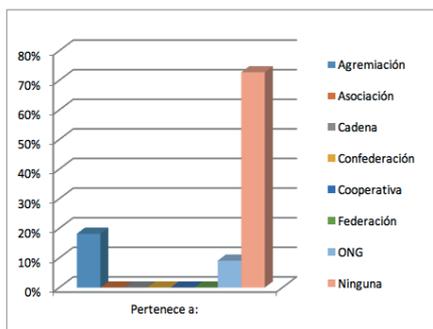
### Análisis e Interpretación:

La implementación de tecnología en las empresas permite incrementar la productividad, rentabilidad, marketing, posicionamiento, diferenciación, garantizar la calidad, disminuir costos, lograr crecimiento y desarrollo, entre otros aspectos. Por ende vemos que existe baja implementación de la tecnología de punta comparado con empresas similares a nivel nacional y mundial, pues tan sólo el 9% de las empresas tienen tecnología de punta acorde a los avances del siglo XXI, el 55% cuentan con tecnología ligeramente acorde a los recientes avances tecnológicos y el 36% no posee la tecnología óptima para la producción de sus productos o prestación de sus servicios.

En términos generales se ven falencias en el 91% de las empresas en la utilización de tecnología de punta para cumplir su misión, esto puede repercutir en una baja productividad, comercialización, competitividad y crecimiento de la empresa.

## Pertenece a:

Pertenece a:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Agremiación	2	2	18%	18%
Asociación	0	2	0%	18%
Cadena	0	2	0%	18%
Confederación	0	2	0%	18%
Cooperativa	0	2	0%	18%
Federación	0	2	0%	18%
ONG	1	3	9%	27%
Ninguna	8	10	73%	100%
Totales	11		100%	



## Análisis e Interpretación:

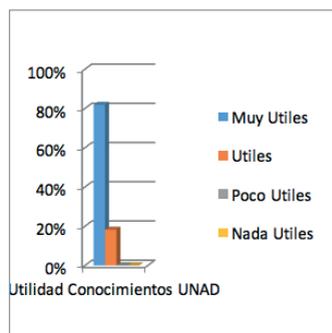
Las PYME tiene varias ventajas que pueden convertirse en oportunidades de negocios, por ejemplo, lo que permitiría conformar una red, asociatividad empresarial, cadena productiva, agremiación o cooperativa, pues por su estructura pequeña y en formación, se puede adaptar fácilmente a las necesidades del mercado y a la estrategia de la empresa. Estas estrategias pueden contribuir a la reducción de costos, a identificar más rápidamente las necesidades de los clientes, a responder y ajustarse a los cambios y actuar de modo más estratégico. Sin embargo vemos que tan sólo el 9% de las empresas encuestadas pertenece o es una ONG, el 18% pertenecen a una agremiación y el restante 73% no hacen parte de ninguna agremiación.

Lo anterior muestra la baja preocupación por parte de las empresas de egresados unadistas para que trabajen de forma asociativa y en cadenas producción para que todas las empresas del mismo gremio, trabajen en equipo y pueden beneficiarse en términos de comercialización, precios bajos en cuanto a insumos y materia prima, marketing, investigación, innovación, préstamos bancarios e incentivos por parte del gobierno. La

asociatividad entre empresas, permite que sean más competitivas frente a la globalización.

## Que tan Útiles han sido en su Trabajo los Conocimientos Adquiridos en la UNAD:

Utilidad Conocimientos UNAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Muy Útiles	9	9	82%	82%
Útiles	2	11	18%	100%
Poco Útiles	0	11	0%	100%
Nada Útiles	0	11	0%	100%
Totales	11		100%	



### Análisis e Interpretación:

El 82% de los empresarios egresados de la UNAD consideran que los conocimientos adquiridos en la universidad han sido muy útiles para la creación de empresa, el 18% consideran que han sido útiles y ninguno considera que hayan sido poco útiles o nada útiles.

Lo anterior muestra la pertinencia de la UNAD y de su metodología de educación a distancia para llevar educación para todos con calidad y equidad social e incentivar a sus estudiantes para sean empresarios y hagan crecer su empresa.

## DISCUSIÓN

Los empresarios egresados de la UNAD entre los años 2010 al 2014, tienen en igual porcentaje micro y pequeñas empresas, para un total de 91%, donde las empresas micro no sobrepasan de los diez empleados y en las pequeñas de cincuenta empleados; en estas empresas por lo general predominan los empleados de la parte operativa frente a los



administradores. Por otra parte encontramos que tan sólo el 9%, es decir un empresario tiene una mediana empresa que pasa de los cincuenta y un trabajadores.

Por lo general al interior de las micro y pequeñas empresas, se manejan algunos vínculos familiares y de amigos cercanos. El dueño de la empresa cumple las funciones de gerente, agente comercial e inclusive operario ocasional, entre otras actividades.

Es de resaltar que la micro, pequeña y mediana empresa desempeña un rol importante no sólo por su contribución al empleo y al producto o servicio, sino por sus posibilidades de articulación y cooperación con sus pares y con las empresas de mayor tamaño, lo cual se traduciría en un significativo aporte al desarrollo de Sogamoso y de la regional.

En relación a la Naturaleza Jurídica, las empresas que sobresalen son las Unipersonales, seguido por las de sociedad limitada y por último las fundaciones. No existen empresas con naturaleza jurídica de SAS, Sociedad en comandita, establecimiento comercial y sociedad anónima, por ende en los egresados de la UNAD se ve una baja capacidad para crear empresas asociativas y por ende no se unen, inclusive de diferentes carreras para crear empresas más sólidas, con mayores recursos económicos, ideas y mejor capacidad productiva.

En cuanto a la actividad de las empresas, predominan las empresas con actividad industrial, esto se puede dar porque la actividad más importa de las empresas en la provincia de sugamuxi del departamento de Boyacá, es precisamente la industrial y los egresados aprovechan esa ventaja, en un segundo nivel se encuentran las empresas y posteriormente las de servicios y las agropecuarias.

Aunque una de las fortalezas del departamento de Boyacá es el tema agropecuario, se ve una baja capacidad para incentivar y crear empresas de este tipo y/o asociarse. De igual manera es bajo el nivel de empresas de servicios cual las estadísticas nacionales muestran que estas tienen buena rentabilidad.

La mayor parte de las instalaciones de las empresas de los egresados de la UNAD son en arriendo, cómo vemos lo más importante no es tener el



dinero sino la idea de negocio, creatividad, motivación, perseverancia, disciplina e innovación. En un segundo lugar están las empresas con instalaciones. Una de los aspectos importantes al momento de crear empresa son las instalaciones y vemos que el que cuenta con ellas tiene enormes ventajas comparado con el que no las tiene, en varios casos puede funcionar en inmuebles de familiar, amigos cercanos o en arriendo cuando demuestra fluidez económica.

En cuanto al Organigrama, Misión, Visión, Valores y Logo de la empresa, es donde se establece la definición de la organización y lo que le permitirá crecer y lograr un desarrollo a largo plazo. Aspectos como la visión y la misión son fundamentales en el desarrollo de la empresa, establecen su rumbo y deben de ser comprendidos y vividos por cada persona de la organización, deben de pasar de un cuadro donde están expuestos a los actos empresariales cotidianos. Es cómo queremos que nos miren los clientes, empleados y el entorno, por eso es preocupante que aunque el 73% de las empresas tienen establecida y estructurada su Misión, Visión, Valores y su Logo, el 27% carecen de estos elementos, ya sea porque hasta ahora los están creando o porque no lo consideran de suma importancia para el crecimiento de la empresa.

Por otra parte se puede deducir que el diseño de la estructura organizacional en las micro y pequeñas empresas es básico, pues los elementos de estandarización, especialización, coordinación y autoridad están más centralizados en el empresario, por ello, la asignación de tareas particulares a un trabajador dependen de la perspectiva del gerente.

Con relación a la afiliación de sus trabajadores a la seguridad social vemos que el 27% de las empresas tienen a la mayoría de sus empleados asegurados, y el 18% de las empresas tienen una minoría de sus empleados con seguridad social, esto se puede dar porque los pueden contratar con orden de presentación de servicios con salario integral donde el empleado paga su seguridad social, o también se puede dar porque no requieren a todos los trabajadores de tiempo completo sino para algunas actividades concretas, sin embargo es posible que estas empresas infrinjan el sistema general de seguridad social integral conocido como ley 100 de 1993, la cual indica que es obligación de todo empresario afiliar a sus empleados al Sistema General de Seguridad Social Integral el cual incluye salud, pensión, riesgos profesionales y caja de compensación familiar. De no hacerse el empleador puede tener



diversos problemas cuando los empleados presenten enfermedades accidentales o una demanda.

Frente al manejo de la contabilidad el 36% tiene un manejo regular de su contabilidad, esto puede ser porque son micro o pequeñas empresas y no poseen una dependencia o persona encargada exclusivamente para el manejo de las finanzas de la empresa. En la mayoría de los casos es manejada por el mismo dueño de la empresa sin un estricto control.

Este aspecto es muy importante pues se refiere a la administración de los recursos financieros de la organización, lo que significa el manejo de elementos materiales, económicos y de mano obra necesarios para desarrollar la naturaleza económica de la empresa. En el caso de las PYMES de los egresados de la UNAD, vemos que por ser micro y pequeñas, existe un nivel menor de informalidad que puede generar falencias en la planeación de la empresa, incumplimiento de obligaciones tributarias y en una posible crisis financiera a futuro.

En cuanto a la financiación sobresale la mixta con un 82%, en primer lugar se encuentran los recursos propios y préstamos bancarios con el 55%, esto quiere decir que aunque tienen recursos propios, recurren a préstamos bancarios para conseguir el dinero necesario para que la empresa funcione y cumpla con lo establecido en su planeación. En segundo lugar se encuentran los recursos propios y aportes de terceros con el 27%, esto se puede dar porque conforman una sociedad o porque no les prestan dinero en las entidades bancarias y recurren a préstamos de familiares o amigos. Se resalta que el 91% de los empresarios unadistas cuentan con algún recurso propio al momento de crear empresa y buscan lo restante en entidades bancarias o con terceros.

Estas organizaciones empresariales conocidas como PYMES, aunque son pequeñas necesitan de recursos financieros para funcionar y ser eficientes y efectivas, pero por el mismo hecho de ser pequeñas presentan dificultades de productividad y por ende desventajas al momento de solicitar créditos bancarios, financiación o préstamo de terceros, se puede presentar que por necesidad algunas de ellas tengan que pagar altos intereses a terceros y otras no puedan iniciar su funcionamiento por falta de recursos económicos.



La implementación de tecnología en las empresas permite incrementar la productividad, rentabilidad, marketing, posicionamiento, diferenciación, garantizar la calidad, disminuir costos, lograr crecimiento y desarrollo, entre otros aspectos. Por ende vemos que existe baja implementación de la tecnología de punta comparado con empresas similares a nivel nacional y mundial, pues tan sólo el 9% de las empresas tienen tecnología de punta acorde a los avances del siglo XXI, el 55% cuentan con tecnología ligeramente acorde a los recientes avances tecnológicos y el 36% no posee la tecnología óptima para la producción de sus productos o prestación de sus servicios.

En términos generales se ven falencias en el 91% de las empresas en la utilización de tecnología de punta para cumplir su misión, esto puede repercutir en una baja productividad, comercialización, competitividad y crecimiento de la empresa.

Las PYME tiene varias ventajas que pueden convertirse en oportunidades de negocios, por ejemplo, lo que permitiría conformar una red, asociatividad empresarial, cadena productiva, agremiación o cooperativa, pues por su estructura pequeña y en formación, se puede adaptar fácilmente a las necesidades del mercado y a la estrategia de la empresa. Estas estrategias pueden contribuir a la reducción de costos, a identificar más rápidamente las necesidades de los clientes, a responder y ajustarse a los cambios y actuar de modo más estratégico. Sin embargo vemos que tan sólo el 9% de las empresas encuestadas pertenece o es una ONG, el 18% pertenecen a una agremiación y el restante 73% no hacen parte de ninguna agremiación.

Lo anterior muestra la baja preocupación por parte de las empresas de egresados unadistas para que trabajen de forma asociativa y en cadenas de producción para que todas las empresas del mismo gremio, trabajen en equipo y pueden beneficiarse en términos de comercialización, precios bajos en cuanto a insumos y materia prima, marketing, investigación, innovación, préstamos bancarios e incentivos por parte del gobierno. La asociatividad entre empresas, permite que sean más competitivas frente a la globalización.

Por último vemos que el 82% de los empresarios egresados de la UNAD consideran que los conocimientos adquiridos en la universidad han

sido muy útiles para la creación de empresa, el 18% consideran que han sido útiles y ninguno considera que hayan sido poco útiles o nada útiles. Lo anterior muestra la pertinencia de la UNAD y de su metodología de educación a distancia para llevar educación para todos con calidad y equidad social e incentivar a sus estudiantes para sean empresarios y hagan crecer su empresa.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Después de analizar las fortalezas y debilidades de las pymes, de acuerdo a los resultados de caracterización, se ha creado el siguiente plan de mejoramiento que incluye las debilidades encontradas con sus respectivos restos y/o alternativas de solución:

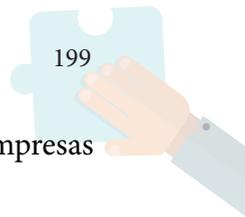
Debilidad	Retos o alternativas de mejora
Baja creación de empresas asociativas e interdisciplinarias.	Fomentar la creación de empresas asociativas e interdisciplinarias, con el fin de crear empresas más sólidas, con mayores recursos económicos, ideas y mejor capacidad productiva.
Baja creación de empresas agropecuarias.	Fomentar la creación de empresas agropecuarias, teniendo en cuenta que una de las fortalezas del departamento de Boyacá es el tema agropecuario.
Inexistencia del Organigrama, Misión, Visión, Valores y Logo por parte del 27% de las pymes.	Diseñar y socializar el Organigrama, Misión, Visión, Valores y Logo de las empresas que no lo tienen. Es importante establecer la organización administrativa de la empresa, los valores e identificación de la misma, esto permite crecer, generar una imagen e impacto en los clientes, empleados y el entorno.  Estos aspectos son fundamentales en el desarrollo de la empresa, establecen su rumbo y deben de ser comprendidos y vividos por cada persona de la organización, deben de pasar de un cuadro donde están expuestos a los actos empresariales cotidianos.

<p>No afiliación de todos los trabajadores a Seguridad social (salud, pensión y ARL y caja compensación familiar).</p>	<p>Afiliación de todos los empleados a Seguridad social (salud, pensión, ARL y caja de compensación familiar) y verificar que los contratistas vinculados por orden de prestación de servicios realicen las respectivas cotizaciones y pagos de seguridad social.</p> <p>El incumplimiento con el sistema general de seguridad social integral conocido como ley 100 de 1993, puede ocasionar diversos problemas cuando los trabajadores presenten enfermedades, accidentes o una demanda.</p>
<p>Manejo regular e inadecuado de la contabilidad en el 36% de las empresas.</p>	<p>Mejorar la innovación gerencial y organizacional de las pymes.</p> <p>La administración de los recursos financieros es muy importante para mejorar la competitividad y estabilidad empresarial, esto significa el manejo organizado y sistematizado de elementos materiales, económicos y de mano de obra necesarios para desarrollar la naturaleza económica de la empresa.</p> <p>Un adecuado manejo de la contabilidad, permite tener una mejor planeación de la empresa, cumplimiento de obligaciones tributarias y evita una posible crisis financiera a futuro.</p>
<p>Dificultad para acceder al crédito, financiación o incentivos.</p>	<p>Mediante la ley 590 de 200, mejor conocida como Ley MIPYME, el gobierno puede incentivar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante apoyo técnico especializado, facilitación de crédito por sectores y promoción del espíritu empresarial.</p>
<p>Baja implementación de tecnología, acorde a los avances del siglo XXI.</p>	<p>Incrementar la innovación y modernización tecnológica para aumentar la productividad, rentabilidad, marketing, posicionamiento, diferenciación, garantizar la calidad, disminuir costos, lograr crecimiento y desarrollo, entre otros aspectos.</p>

<p>Baja asociatividad empresarial y conformación de cadenas producción.</p>	<p>Fomentar la asociatividad empresarial, conformación de redes empresariales, cadenas productivas, agremiaciones y/o cooperativas.</p> <p>La asociatividad permite que las empresas del mismo gremio trabajen en equipo y pueden beneficiarse en términos de comercialización, precios bajos en cuanto a insumos y materia prima, marketing, investigación, innovación, préstamos bancarios e incentivos por parte del gobierno. Adicional estas estrategias pueden contribuir a identificar más rápidamente las necesidades de los clientes, a responder y ajustarse a los cambios y actuar de modo más estratégico.</p> <p>Por la estructura pequeña de las pymes, permiten que se puede adaptar fácilmente a las necesidades del mercado y a la estrategia de la empresa. La asociatividad entre empresas, permite que sean más competitivas frente a la globalización.</p>
<p>Falta de acompañamiento por parte de la Universidad.</p>	<p>La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, a través de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, puede apoyar a las PYMES creadas por los egresados unadistas mediante las siguientes acciones:</p> <p>Ofertar diplomados o cursos libres que contribuyan a la consolidación del emprendimiento unadista en el egresado.</p> <p>Acompañar y asesorar a través del nodo virtual de emprendimiento a los empresarios unadistas, en temas relacionados con el plan de negocio, ideas innovadoras y fortalecimiento de las empresas existentes.</p> <p>Dinamizar la Red de Empresarios Unadistas, soportada en redes de contacto que permitan la socialización de sus productos y/o servicios y la facilitación de alianzas estratégicas y asociatividad empresarial.</p>

## CONCLUSIONES

Las Pymes de los Egresados Unadistas del CEAD Sogamoso, graduados entre el año 2010 y 2014, se caracterizan en su mayoría por ser micro y pequeñas empresas es decir que no sobrepasan los 10 empleados que en



su mayoría son familiares y amigos cercanos. Ninguna de las empresas es de carácter asociativo y mucho menos interdisciplinar.

Predominan las empresas con actividad industrial y la baja existencia de empresas agropecuarias, siendo esta una de las fortalezas de la región. Las instalaciones de las empresas en su mayoría son en arriendo y en un porcentaje bajo son propias. Esto muestra que lo más importante no es tener el dinero sino la idea de negocio, creatividad, motivación, perseverancia y disciplina.

El 73% de las empresas tienen establecida y estructurada su organigrama Misión, Visión, Valores y su Logo, las restantes carecen de estos elementos, ya sea porque hasta ahora los están creando o porque no lo consideran de suma importancia. Existen empresas que no tienen afiliados a todos sus trabajadores a Seguridad social (salud, pensión y ARL), esto puede generar problemas cuando los empleados presenten enfermedades, accidentes o una demanda.

En el 36% de las empresas, existe un manejo regular e informal de sus finanzas, frente a la financiación sobresale la utilización mixta con 82% entre los recursos propios y préstamos bancarios, son ausentes los incentivos por parte del gobierno.

El 91% de las empresas no cuentan con tecnología acorde a los avances del siglo XXI, lo que puede repercutir en una baja productividad, comercialización, competitividad y crecimiento de la empresa. Por otra parte ninguna empresa hace parte de una asociación empresarial, red empresarial y cadena productiva, tan sólo el 18% pertenecen a un agremiación, por ende se pierden oportunidades en términos de una mejor comercialización, aprovechamiento de precios bajos en cuanto a insumos y materia prima, apoyo en marketing, investigación, innovación, préstamos bancarios e incentivos por parte del gobierno.

El 82% de los propietarios de las Pymes consideran que los conocimientos adquiridos como estudiantes de la UNAD, han sido muy útiles para la creación de empresa, el 18% que han sido útiles y ningún egresado considera que hayan sido poco útiles o nada útiles. Esto muestra la pertinencia de la UNAD y de su metodología de educación a distancia.

## RECOMENDACIONES

### **A las PYMES:**

Diseñar y socializar el Organigrama, Misión, Visión, Valores y Logo de las empresas que no lo tienen, con el fin de generar una mejor organización administrativa, imagen de la empresa e impacto en los clientes, empleados y el entorno.

Afiliar a todos los empleados a Seguridad social (salud, pensión, ARL y caja de compensación familiar) y verificar que los contratistas vinculados por orden de prestación de servicios realicen las respectivas cotizaciones y pagos de seguridad social con el fin de evitar problemas cuando los trabajadores presenten enfermedades, accidentes o una demanda.

Mejorar la innovación gerencial y organizacional de las pymes, reflejado en un manejo organizado y sistematizado de elementos materiales, económicos y de mano de obra necesarios para desarrollar la naturaleza económica de la empresa, esto permite tener una mejor planeación de la empresa, cumplimiento de obligaciones tributarias y evita una posible crisis financiera a futuro.

Incorporar innovación y modernización tecnológica para aumentar la productividad, rentabilidad, marketing, posicionamiento, diferenciación, garantizar la calidad, disminuir costos, lograr crecimiento y desarrollo, entre otros aspectos.

Buscar la asociatividad empresarial, conformación de redes empresariales, cadenas productivas, agremiaciones y/o cooperativas con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo y obtener beneficios en términos de comercialización, precios bajos en cuanto a insumos y materia prima, marketing, investigación, innovación, préstamos bancarios e incentivos por parte del gobierno.

### **A los futuros emprendedores unadistas:**

Crear empresas asociativas e interdisciplinarias, con el fin de conformar empresas más sólidas, con mayores recursos económicos, ideas y mejor capacidad productiva.



Realizar estudios de factibilidad para la creación de empresas agropecuarias, teniendo en cuenta que una de las fortalezas del departamento de Boyacá es el tema agropecuario.

### **A la UNAD:**

Ofertar diplomados o cursos libres que contribuyan a la consolidación del emprendimiento unadista en el egresado.

Acompañar y asesorar a través del nodo virtual de emprendimiento a los empresarios unadistas, en temas relacionados con el plan de negocio, ideas innovadoras y fortalecimiento de las empresas existentes.

Dinamizar la Red de Empresarios Unadistas, soportada en redes de contacto que permitan la socialización de sus productos y/o servicios y la facilitación de alianzas estratégicas y asociatividad empresarial.

### **Al Gobierno:**

Incentivar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante apoyo técnico especializado, facilitación de crédito por sectores y promoción del espíritu empresarial.

## Referencias Bibliográficas

- Instituto Tecnológico de Sonora (s.f.). Características de las Empresas. Recuperado el 06 de abril de 2014 de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/z6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm)
- García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal (s.f.). Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill, Pág. 3.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (1994). Metodología de la Investigación. Ed. McGraw-Hill, México.
- Hurtado Bolaños, Henry (2013). Pymes y corporaciones es contextos de globalidad. UNAD. Colombia.
- Fernández González, Marta (2009.). Ideas de Negocios Para Egresados Universitarios. Recuperado el 06 de abril de 2014 de: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/fb/fbfcc677-8268-49db-9dac-0ca4e90543f9.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/fb/fbfcc677-8268-49db-9dac-0ca4e90543f9.pdf)
- Ley De Formalización y Generación de Empleo. Ley 1429 2010, Gobierno Nacional de Colombia. Recuperado el 06 de abril de 2010 de: <https://www.dnp.gov.co/Pol%C3%ADticasdeEstado/LeydeFormalizaci%C3%B3nyGeneraci%C3%B3ndeEmpleo.aspx>
- Ramírez Bueno, Diana Milena (2014). Empresario Digital Presente en el Programa de Apoyo Integral a las Pyme para el Acceso al Mercado de los EEUU. Recuperado el 05 de abril de 2014 de: <http://ciudadanidigital.unad.edu.co/index.php/noticias/180-empresario-digital-presente-en-el-evento-del-programa-de-apoyo-integral-a-las-pymes-para-el-acceso-al-mercado-de-los-ee-uu>
- Ordoñez B., Luis Aurelio (1995). Industrias y empresarios pioneros Cali: 1910 – 1945. Cali: Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, p.106.



## Capítulo IX

### DIAGNÓSTICO DEL SECTOR SOLIDARIO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PROSPECTIVA

Esperanza Díaz Castañeda<sup>27</sup>  
María Cristina Tellez Jaramillo<sup>28</sup>

#### INTRODUCCIÓN

Para la construcción del diagnóstico se recorrieron los caminos de la historia cooperativa, sus logros y desdichas donde el sector alcanzó la cima y con ello la grandeza y pujanza y a la vez aprendió de las derrotas. La dirigencia cooperativa del departamento del Huila planteó los desafíos para seguir adelante después de las crisis, hechos que dejaron adolorida la imagen del sector y que con muchos sinsabores enseñaron a medir los alcances de las decisiones tomadas.

Después de la crisis el sector solidario en el departamento del Huila, pasó a formar parte nuevamente de las proyecciones económicas, constituyéndose en un pilar del desarrollo regional. Es aquí donde se hace necesario una concepción nueva de trabajo en equipo y que a partir de hoy se constituye en un reto para el sector solidario del departamento del Huila, el de obtener resultados con el apoyo de los otros a través de redes donde alcancen sus metas y proyecciones.

Al realizar un análisis sobre lo que acontece con el sector solidario en Colombia se evidencia que ha venido a través de los últimos años

---

27 Especialista en Alta Gerencia y en Dirección Financiera y Desarrollo Organizacional, Calificando a Magister en Gestión de Organizaciones. Docente Universidad Cooperativa de Colombia UCC y Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. Gerente General Cooperativa COONFIE 1997-2006, miembro de Consejos de Administración entidades Cooperativas de Segundo Grado Los Olivos Emcofun, Asocoph, Emcosalud. [pancha0808@gmail.com](mailto:pancha0808@gmail.com)

28 Administradora de Empresas especialista en administración financiera candidata a Magister en GESTION DE ORGANIZACIONES. Subgerente administrativa y financiera Hospital de Garzón, Neiva, Gerente de peajes S.A. Coordinadora ICETEX regional Huila. Vicedecana programa Administración de empresas Universidad Antonio Nariño. Coordinadora Programa Administración de Empresas Universidad Cooperativa y Coordinadora Académica Centro Regional Neiva Uniminuto. [cristinatellezj@gmail.com](mailto:cristinatellezj@gmail.com)



trazando políticas y directrices inmediatistas y carentes de una planeación, por lo que su evaluación al finalizar el año lectivo solo establece porcentualmente el grado de su cumplimiento de cada una de ellas, pero no se proyecta lo que ha de acontecer en el futuro próximo. Se evidencia así como el sector no planea su futuro para procesos de innovación y de presencia nacional o regional con el objeto de ganar participación en el escenario productivo, lo que hace necesaria la presentación de una propuesta fundamentada en el aporte de los actores comprometidos con el sector solidario que fortalezca las capacidades emprendedoras de la administración vigilancia y control así como de los asociados.

El sector Solidario tiene el reto de elaborar una alternativa estratégica que contribuya con la academia, a la solución de uno de los problemas identificados del sector como es la falta de planeación en el presente, con miras a obtener unos resultados futuros que contribuyan plenamente al progreso regional y nacional. Al identificar el problema de la falta de planeación, la red de investigadores en Economía Solidaria “UNICOSOL”, logra sensibilizar a la Universidad Cooperativa de Colombia UCC, Universidad Nacional Abierta Distancia UNAD, Universidad la Gran Colombia y Universidad Cundinamarca para que a través de la Academia contribuyan con la elaboración de un Estudio Prospectivo del Sector solidario en Colombia como una alternativa al desarrollo social, cultural y económico al año 2034.

## CONTENIDO

### **Actualidad del sector solidario en Colombia y en el Huila**

El sector solidario en Colombia y en especial en el Huila ha venido ganando espacios representativos de acuerdo a su influencia económica, política, cultural y social. Esta influencia se ve reflejada en la representación en los diferentes departamentos del territorio Colombiano y que según el informe de CENICOOP y CONFECOOP correspondiente al año 2014, el cooperativismo se encuentra presente en 32 departamentos y 522 municipios. En los departamentos que más tuvo presencia el sector fueron Bogotá DC, Valle del Cauca, Antioquia y Santander, concentrando en estos departamentos el 52,8% de las entidades, lo que equivale a 2.160 Cooperativas. Estas a su vez representaron 77,3% de

los activos, 73,1% del patrimonio, 57,7% de los ingresos, 76,5% de los asociados y 71,7% de los empleados (CENICOOOP, 2014).

En el mismo informe de CENICOOOP y CONFECOOP, las organizaciones de Economía Solidaria en Colombia en los últimos tres años, pasaron de 8.473 entidades en el 2012 a 4.282 en el 2013 y finalizando en el 2014 con 6.008, mostrando una disminución del 29%, como consecuencia del ajuste normativo del subsector del trabajo asociado que generó en causal de disolución de entidades.

Como se muestra en la figura 1, de las 6.008 entidades reportadas en su gran mayoría son entidades de carácter cooperativo 4.088, entidades que se encuentran presentes en todos los sectores de la economía regional con una participación a gran escala.

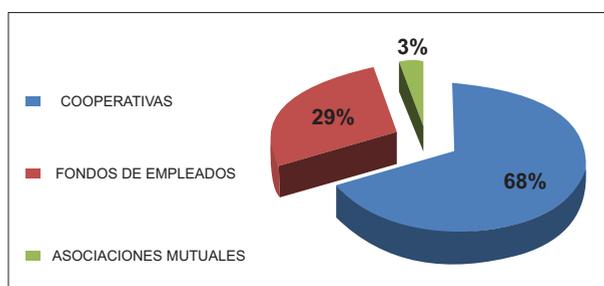


Figura 10. Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014 (número y porcentaje del total). Informe Cenicoop – Confecoop, Desempeño Sector Cooperativo Colombiano (2014).

Respecto al número de asociados se pasó de 6.681.877 en el 2012 a 7.023.709 en el 2014 con un crecimiento en los tres años del 5.11%, después de haber pasado por el proceso de liquidación de las cooperativas de trabajo asociado, hecho que se vio reflejado en las estadísticas nacionales con una disminución en el número de cooperativas. En materia de empleo las mismas Organizaciones le han aportado a la economía nacional empleos los cuales se vieron reducidos por la desaparición de las cooperativas de trabajo asociado pasando en el 2012 con 522.614 empleados; y para el 2014 con 261.471, lo que representando una disminución de 261.143 empleos, equivalentes al 49.96%.

Tabla 1.

## Información Economía Solidaria en Colombia 2014.

Fuente: Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Gestar Salud.

2014																
Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%	Ingresos	%	Excedentes	%	Asociados	%	Empleados	%
Cooperativas	4.088	68%	29.735.943	80%	18.139.392	77%	11.596.551	84%	24.231.499	87%	342.793	69%	5.821.035	83%	240.304	92%
Fondos de Empleados	1.713	29%	6.447.372	17%	4.374.264	19%	2.073.108	15%	783.035	3%	109.499	22%	1.015.087	14%	16.811	6%
Asociaciones Mutuales	207	3%	1.162.192	3%	1.051.113	4%	111.079	0,81%	2.871.770	10%	45.194	9%	187.587	3%	4.356	2%
<b>TOTAL</b>	<b>6.008</b>	<b>100%</b>	<b>37.345.507</b>	<b>100%</b>	<b>23.564.769</b>	<b>100%</b>	<b>13.780.738</b>	<b>100%</b>	<b>27.886.304</b>	<b>100%</b>	<b>497.485</b>	<b>100%</b>	<b>7.023.709</b>	<b>100%</b>	<b>261.471</b>	<b>100%</b>

Cifras monetarias en millones de pesos

Ahora bien, las 4.008 Cooperativas existentes en Colombia al año 2014, se encuentran distribuidas por Departamentos, así:

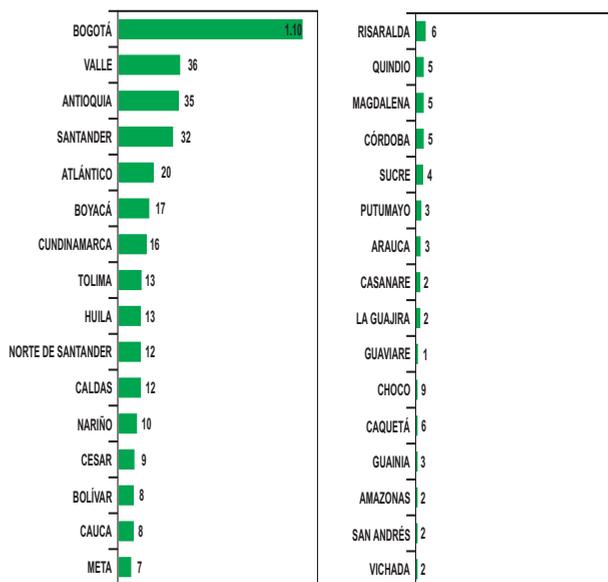


Figura 1. Número de cooperativas en Colombia por departamento, 2014. Cenicoop Coonfecoop, Informe Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2014.

Los 7.023.709 asociados en Colombia al año 2014, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: Bogotá representa el 23% de los Asociados ocupando el primer lugar; el segundo lugar lo ocupan los asociados de

Antioquia y en su orden en tercer lugar los del Valle. Para el caso que nos ocupa, el Huila ocupa el quinto lugar con 348.270 asociados.

Continuando con el informe de Cenicoop y Confecoop (Confecoop, 2015) relacionado con el desempeño del sector Cooperativo Colombiano al año 2014, se destaca la importancia de los activos que ascienden a \$29,7 billones, 5,9% más que en 2013. Esto refleja una desaceleración, respecto al crecimiento registrado en 2013 (7,0%). Al respecto hay que destacar que el componente más representativo del activo del sector cooperativo es la cartera de crédito, la cual viene presentando una desaceleración no solo en el contexto cooperativo, sino en el entorno económico y financiero a nivel nacional. En los últimos 5 años, los activos aumentaron \$5,5 billones, es decir, un 23,1%.

De igual manera, es importante conocer la evolución de los pasivos del sector Cooperativo en Colombia del año 2010 al año 2014. Al revisar por subsectores, los pasivos del sector cooperativo presentaron su mayor concentración en entidades que desarrollan actividades financieras, representando un 46,8% del total, seguidos por las de actividad crediticia, con una participación de 16,5% y Servicios sociales y de salud, con 11,8%.

Así mismo, la evolución del patrimonio del sector Cooperativo en Colombia de los años 2010 al 2014. Registra una ganancia en 2014, de \$343.345 millones. Este comportamiento refleja una recuperación, al superar una pérdida de - \$25.838 millones en 2013. El mismo se explica por la pérdida de Saludcoop, que para el periodo en cuestión fue de - \$156.763, inferior a la de 2013 cuando fue de - \$498.934 millones, ante esta situación, el resultado en conjunto del cooperativismo permite observar un crecimiento que multiplica positivamente 13 veces el de 2013 (1.428,9%). Lo anteriormente mencionado se refleja en el siguiente gráfico:

## **Sector Solidario en el Departamento Del Huila**

La economía del departamento del Huila se basa principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación petrolera y el comercio. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años y sus principales cultivos son café, algodón, arroz riego, fríjol, maíz tecnificado, maíz tradicional, sorgo, cacao, caña panelera, plátano, yuca, iraca



y tabaco. Los campos de petróleo se encuentran en el norte del departamento y para la distribución de gas está conectado por el gasoducto Vasconia – Neiva en donde las reservas representan el 1.2% del total nacional.

En la cordillera Central se extrae plata y oro. Este último se explota en 13 municipios. Otros minerales no preciosos que se explotan son cuarzo, calcita, mármol y azufre. La producción artesanal es muy laboriosa, especialmente la de cerámica y sombreros. La industria fabril está poco desarrollada; no obstante, en Neiva se han instalado fábricas de productos alimenticios, bebidas, jabones, cigarrillos y licores. Los centros de gran actividad comercial son Neiva, Garzón y en menor escala Gigante, La Plata y Campoalegre (Huila, 2014).

En el departamento del Huila el sector solidario se ha destacado a nivel nacional por su participación en la economía de la región en todos los sectores económicos. En el Huila el cooperativismo muestra cifras significativas en el año 2013 como se puede evidenciar en la Tabla 2.

Tabla 2  
Puesto de Cooperativas

Puesto	COOPERATIVA	CARTERA
12	UTRAHUILCA	219.464
21	COONFIE	118.123
42	COFISAM	59.470

Fuente: [http://www.portalcooperativo.coop/images/estudios\\_sectoriales/No36.pdf](http://www.portalcooperativo.coop/images/estudios_sectoriales/No36.pdf)

La Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), en su más reciente informe sobre los resultados financieros de las cooperativas en el país al cierre de la vigencia 2013, evidencia el crecimiento de la cartera de las principales cooperativas del Huila, que una vez más se ubican en el grupo de las más importantes a nivel nacional.

De acuerdo al informe presentado en Asamblea de Confecoop, las cooperativas en el Huila se clasifican según lo registrado en Tabla 3.

Tabla 3  
Empresas de economía solidaria en el Huila

Tipo de Empresa	Total
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	75
ESPECIALIZADAS CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO	7
ESPECIALIZADAS SIN SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO	34
FONDO DE EMPLEADOS	25
INSTITUCIONES AUXILIARES ESPECIALIZADAS	4
INTEGRAL SIN SECCIÓN DE AHORRO	10
MULTIACTIVA SIN SECCIÓN DE AHORROS	53
ORGANISMO DE CARÁCTER ECONÓMICO	3
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS	1
TOTALES	212

Se sabe que la Ley 454 de 1988 establece las características que deben poseer las empresas de sector solidario en Colombia. De acuerdo con esta norma, se pueden identificar tres grandes grupos: las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

Es oportuno mencionar que en el Libro “Prospectiva y formulación de la visión de futuro del Huila al año 2020” escrito por la Corporación Huila Futuro en el año 2003, se establece como reto para esta región, el dejar de ser el “Valle de las tristezas” que encontró Jiménez de Quesada y se transforme en la “Tierra de Promisión” con que soñara Rivera y que constituye el gran anhelo de los huilenses, reto que se pretende lograr mediante la Visión del Departamento al año 2020 que dice: “El Huila será el corazón verde de Colombia, pacífico, solidario y emprendedor; líder de una región dinámica donde florecen los sueños de todos”. En esta Visión se resalta lo solidario guardando relación con el enfoque del presente proyecto hacia el sector solidario del departamento del Huila.

En el departamento del Huila en el 2004 se realizó la agenda prospectiva de ciencia, tecnología e innovación del departamento del Huila visión 2020 por el fondo mixto de cultura del Huila, partir de los resultados del proceso de concertación se identificaron líneas estratégicas relacionadas con la Cultura Investigativa y Apropiación pública de la Ciencia



y la Tecnología, los Estímulos, los Grupos y Redes, la Infraestructura en Ciencia, Tecnología e Innovación y la Creatividad e Innovación. Así mismo se plantearon los Componentes Estructurales de la Ciencia, La Tecnología y la Innovación Huila 2020, donde tenemos tres (3) grandes propósitos de la misma y unas estrategias que todas interconectadas posibilitan su desarrollo. La Sensibilización se trabajó con el fin de concientizar a la comunidad sobre la necesidad de construir una Agenda Prospectiva, socializar la metodología y los alcances del trabajo a desarrollar. (Galeano, 2004). La construcción de la visión 2020 del departamento del Huila orienta al sector solidario para el aprovechamiento de las oportunidades productivas de la región y la elaboración de la propuesta para el desarrollo productivo del sector solidario.

De igual manera se construyó la Agenda Interna para la productividad y competitividad en el departamento del Huila, el cual se encuentra en situación de atraso relativo frente a la mayoría de regiones, hecho demostrado en los estudios realizados a nivel nacional. Nuestra pobre conectividad con los mercados internacionales, una economía fundamentada en renglones primarios sin mayor nivel de agregación de valor, baja formación del recurso humano, casi nula investigación en ciencia y tecnología, sobreacumulación e inversión de capital, escasa penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones, degradación del ambiente por modelos productivos no sostenibles, bajo nivel de cultura empresarial, son factores presentes en el contexto de una región azotada por la violencia y las secuelas de la inseguridad derivadas del conflicto armado, haciendo del Huila una región poco competitiva para avanzar con firmeza por el camino de la globalización.

No obstante por lo anterior, el Huila es también una región rica en oportunidades, recursos naturales, culturales y humanos, que nos permiten definir enormes potencialidades productivas, para transformarlas en ventajas competitivas. El conjunto de necesidades o requerimientos se trabajó a partir de seis ejes temáticos que componen el campo de acción para la ejecución de las políticas y programas del Estado. Ellos son: Innovación y desarrollo, Conectividad, infraestructura y equipamiento, Formación del recurso humano, Sostenibilidad ambiental, Desarrollo institucional, Desarrollo empresarial. La Agenda Interna define prioridades y establece un conjunto de acciones para el éxito y en esa medida es una guía dinámica para la acción institucional pública y privada.



Este es el caso del escenario que se denominó “Neiva ciudad-región territorio de oportunidades” y que constituye el norte hacia donde la región debe encaminar sus pasos y el sendero que debe transitar en su peregrinación hacia el futuro “el futuro está oculto detrás de los hombres que lo hacen”.

## Planeación Estratégica y Prospectiva

Al iniciar el proceso de investigación es necesario ilustrar mejor el significado de la Planeación Estratégica, nos remitimos al Diccionario de la Real Academia Española, en el que *planear* significa “trazar o formar el plan de una obra” y *estrategia* significa “arte, traza para dirigir un asunto”, por lo que podríamos decir que es a través de la Planeación Estratégica que las empresas, entes o cualquier tipo de organización, pueden dar un orden, una dirección a las labores diarias que se encaminan a cumplir con los objetivos de las mismas.

Para la década de los ochenta del siglo XX, el profesor Michel Godet comienza a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas, y durante los años noventa, crea el LIPSOR (Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones), en el CNAM (Conservatorio Nacional de Artes y Oficios), el cual tenía por objetivo formar en el campo de la prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de sus estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-academia-sector privado-sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es 2050.

El Perú, por su parte, ingresó tarde a esta corriente de planeamiento, pero las instituciones que conformaban el comité organizador de PROSPECTA PERÚ 2003 se empeñaron en recuperar el tiempo perdido. Durante la última década, formaron una masa crítica de más de 500 profesionales capacitados en el empleo de las principales metodologías



usadas en la formulación de los estudios de prospectiva. La experiencia exitosa más representativa de la actualidad es el ejercicio prospectivo PLAN PERÚ 2040, el cual se desarrolla con el apoyo del gobierno nacional y departamental. Esta experiencia es un ejemplo para la región, y ha sido presentada en varios países como un caso exitoso para seguir.

La nueva “manera de abordar el futuro” surgida de este cambio de mentalidad, es la prospectiva, cuya premisa principal se basa en que el futuro no sucede ciegamente, sino que depende de la acción del hombre. Por esta razón, la prospectiva se convierte en una herramienta fundamental de planeación, que además de dilucidar el futuro, permite orientar las acciones humanas que conducirán a la realización del mismo (Cely, B, 1999).

La metodología de escenarios se diseñó inicialmente utilizando los conceptos del análisis de sistemas, nacido en los Estados Unidos durante los años cincuenta y sesenta del siglo pasado. Posteriormente, dicha metodología demostró ser la mejor forma de expresar los resultados de un ejercicio prospectivo.

A nivel regional se realizó un estudio prospectivo a la ciudad de Neiva llamado “Neiva Ciudad Región 2022”, el cual se enfocó en la prospectiva territorial llevado a cabo mediante el auspicio de la Caja de Compensación Familiar del Huila, bajo la dirección de Francisco José Mojica de la Universidad Externado de Colombia. El análisis permitió reconocer el rumbo hacia el progreso que decidió tomar Neiva y la que será su área de influencia en el año 2022, con el fin de constituirse en una hábil y competitiva ciudad – región.

El escenario estuvo conformado por dieciocho direccionadores que a manera de antorchas se irán a encargar de iluminar el camino. Estos vectores se refieren a temas trascendentales como: la educación superior, la innovación, la tecnología, la conectividad, la clusterización, la asociatividad empresarial, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de sus pobladores en quienes confluye finalmente la responsabilidad de conseguir y labrar el bienestar de la región. Pero en particular la región del “conocimiento· que es el rasgo distintivo que tendrá la ciudad de Neiva del futuro y su área de influencia. (Mojica F. J., 2012)

## RESULTADOS

A través de la Aplicación del Método MicMac se logró identificar que de las 70 variables ingresadas al software y calificadas, 47 de ellas se convirtieron en variables claves, las cuales son fundamentales para el desarrollo del Plan Prospectivo del Sector Solidario en el Departamento del Huila. Sin embargo, existen unas variables con mayor calificación y dentro del estudio se jugaban un papel como variables reguladores las cuales se encargaron de jalonar las demás variables hacia un diagnóstico real del sector solidario; dentro de estas encontramos: Toma de Decisiones Internas. Obstáculos y Barreras del Estado al Sector Solidario de Carácter Financiero, Seguimiento a los procesos de capacitación, Responsabilidad Social y Empresarial, Rescatar la Identidad Sociocultural de la Región, Voluntad e Integración Política, Cultura del Ahorro en el Sector, Tendencias de la educación superior en temas solidarios, Unificar el lenguaje cooperativo, Masificar la educación cooperativa a través de los diferentes medios de comunicación, Calidad de la educación y Ruptura en la relación Estado Empresa Comunidad Universidad. Esto facilitó la identificación de las áreas centrales en las cuales se debían centrar las estrategias del sector solidario en el departamento.

De igual forma, mediante el Método Mactor, se determinaron los actores que guardan mayor relación con el tema de investigación. Una vez identificados se determinó el objetivo o función que cada uno de ellos iba a realizar dentro del estudio, y se procedió a calificar cada actor y a sus objetivos de acuerdo al grado de influencia que éste ejercía. Una vez realizada la ponderación interna a través del software se encontró que los actores enlace eran: Banco Cooperativo Coopcentral, Asamblea Departamental, Asociados, Cooperativas, Universidades, Alianza Cooperativa Internacional de Las Americas, Ministerio De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones, el Ministerio De Transporte y la Confederación De Cooperativas De Colombia. De igual forma, se pudo establecer que los objetivos más distantes eran: ADMINISTRACIÓN Y CONTROL AL DEBIDO CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, ADUANERAS, CAMBIARIAS y PROMOVER EL MOVIMIENTO COOPERATIVO MUNDIAL BASADO EN LA AUTOAYUDA MUTUA Y LA DEMOCRACIA; ya que todo lo relacionado con impuestos y pagos tributarios afecta



el desarrollo y apoyo de proyectos productivos y sociales en el sector cooperativo. Además, se encontró que el objetivo **PROMOVER LA FILOSOFIA COOPERATIVA Y SOLIDARIA**, era el que tenía los actores en equilibrio ya que este objetivo busca la creación de empresas y entidades cooperativas a fin de lograr el fortalecimiento gremial y sectorial. Para ello se busca la creación de alianzas entre las entidades y organismos del sector solidario, permitiendo el aprovechamiento de las sinergias para el desarrollo del cooperativismo a nivel local, regional, nacional e internacional.

Una vez identificadas las variables claves se procedió a agruparlas en dos categorías las cuales se ubicaron en un plano cartesiano mediante la aplicación del método del **Eje de Peter Schwartz**, las categorías con las que se diseñaron los diferentes escenarios fueron: Socioculturales – Educativas y Político – Económicas. Así mismo, se asignó un nombre a cada uno de los escenarios, obteniendo que el escenario Apuesta o Ideal sería denominado: **“EL COOPERATIVISMO EDUCADO Y CONECTADO CON EL MUNDO”**. En donde se espera que para el año 2034 el cooperativismo haya desarrollado la educación cooperativa de manera progresiva con la aplicación de políticas de apoyo a la formación desde el Ministerio de Educación Nacional y que ésta se revierta en esfuerzos entre los diferentes actores locales, regionales, nacionales e internacionales para la realización de actividades socioculturales, económicas y políticas. Para ello contará con la participación y apoyo de las Universidades, de los grupos de investigación, el Estado y organismos internacionales a través de la destinación de recursos para la investigación y la masificación de la educación cooperativa.

Así mismo se prospecta que para el 2034 se haya fomentado la cultura para la inversión en proyectos productivos, gracias a la eliminación de las barreras y obstáculos hacia las entidades del sector en materia financiera, con una posición clara por parte de la DIAN y el Estado de mantener un régimen especial al sector solidario. De igual forma, se espera el apalancamiento de los bancos solidarios lo que permitirá el desarrollo de políticas claras de inversión en la cadena productiva y el fortalecimiento de las actividades económicas de la región; mediante el fortalecimiento de los canales de distribución y comercialización, dando cumplimiento a los indicadores propios del sector. A pesar de la visión capitalista de las grandes empresas, en el 2034 se ha logrado la interio-

rización de la filosofía y praxis solidaria, facilitando el empoderamiento de las empresas hacia las actividades industriales, de comercialización y transporte de productos.

En este escenario los planes y programas del sector solidario están entrelazados con los Planes de desarrollo locales y regionales para el cumplimiento de metas de crecimiento que los afectan de manera significativa; para ello se tomará como base el cumplimiento de la visión 2020 y esto ha permitirá una mayor participación del sector solidario en el mercado local. También es importante destacar el crecimiento en infraestructura tecnológica que deben tener las entidades de la economía solidaria y la creación de redes latinoamericanas para brindar una serie de servicios informáticos seguros. Un factor fundamental es que para el 2034 se logre superar la individualidad del Huilense mediante el trabajo en equipo de Cooperativas, realizando alianzas estratégicas por sectores, favoreciendo de esta forma los servicios ofrecidos, reduciendo los costos de operaciones y los patrones de compra de los consumidores; para ello se deben apoyar en la unificación del lenguaje cooperativo y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la legislación nacional fortalecen la filosofía cooperativa.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Tomando como base el escenario apuesta “EL COOPERATIVISMO EDUCADO Y CONECTADO CON EL MUNDO”, a continuación se presentan las diferentes estrategias propuestas en el Plan Estratégico al año 2034 para el Sector Solidario en el Departamento del Huila.

Tabla 4  
Plan de Estrategias

Estrategia	META	PLANES
Generar Marcos Fiscales Y De Reporte Social Coherentes Con La Naturaleza Del Sector Solidario	Lograr el reconocimiento y evolución del aporte del sector solidario en el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia	Lograr vinculación activa del sector solidario en la aprobación de un acto legislativo tendiente al reconocimiento de la participación en el PIB.

Inclusión De La Cátedra De Economía Solidaria En Los Proyectos Educativos Institucionales (Pei) De Las Instituciones Educativas Del Huila, En Todos Los Niveles Como Modelo De Desarrollo Económico Alternativo	Lograr la inclusión de la cátedra de economía solidaria en las Instituciones Educativas del departamento del Huila en un 50% al 2034.	Plan Curricular de la cátedra de Economía Solidaria y Formación en filosofía cooperativa y Solidaria.
Promover Como Sector Solidario La Diversidad Cultural En Las Diferentes Actividades Folclóricas Y Culturales De La Región.	Ser participe en un 50% de todas las actividades folclóricas y culturales de la región.	Creación del organismo Cooperativo de Segundo grado "A ritmo Solidario" de carácter Folclórico y cultural
Políticas De Inversión Del Sector Solidario En La Cadena Productiva Del Departamento Del Huila Como Parte De La Responsabilidad Social Empresarial Rse.	Creación y fortalecimiento de Empresas del Sector Solidario en la cadena productiva generando desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados como parte de la Responsabilidad Social Empresarial.	Proyectos productivos competitivos de desarrollo para el sector primario solidario
Articulación De Las Relaciones Entre El Sector Solidario, Universidades Y Entidades Gubernamentales Para El Fortalecimiento De Redes Del Sector Solidario En El Departamento Del Huila	Participación activa del 80% del sector solidario en la red.	Creación de alianzas estratégicas mediante redes regionales, nacionales e internacionales.
Poner En Funcionamiento Los Planes Y Programas Del Sector Solidario Incluidos En El Plan De Desarrollo Departamental Y Nacional.	Cumplimiento en un 70% de las políticas y directrices trazadas para el sector solidario en los planes de desarrollo Departamento del Huila y en un 50% en el Plan de Desarrollo Nacional.	Ejecución de políticas internas de desarrollo

Formación De Las Nuevas Generaciones En Administración, Vigilancia Y Control De Entidades De La Economía Solidario.	Lograr un cambio generacional con la participación de nuevos integrantes en los Consejos de Administración, Vigilancia y Control de las Entidades de la Economía Solidaria del Departamento del Huila.	Democratización del sector solidario.
Democratización De Los Servicios Financieros	Incremento en un 20% de la participación de la población vulnerable en entidades de la economía solidaria con acceso a servicios financieros.	Generación de empresas asociativas para la generación de empleo.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Es importante para la investigación realizada al sector solidario del departamento del Huila, la puesta en marcha de todas las acciones propuestas para la construcción del escenario futuro al 2034 y que a partir del día de hoy forma parte de las estrategias formuladas por cada una de las Instituciones que conforman el sector solidario.

En la Visión que para el año 2020 propuso la Corporación Huila Futuro resalta que “El Huila será el corazón verde de Colombia, pacífico solidario y emprendedor; líder de una región dinámica donde florecen los sueños de todos”, reconociendo en ella la importancia del sector solidario, como actor importante del futuro del Departamento, hecho que compromete a la dirigencia cooperativa en una actuación acorde a las expectativas de protagonismo del sector en ese sueño por construir.

La aplicación de la metodología de prospectiva social participativa con la que se logró crear el escenario apuesta, se ha considerado como una herramienta útil para la construcción del sueño cooperativo de ver al sector en una posición respetable, reconocida y participe del desarrollo regional, con indicadores propios que permitan hacer un seguimiento en su evolución, con un empoderamiento de la filosofía cooperativa. El manejo por parte del sector solidario de indicadores propios le permite al sector ejercer presión al Estado como lo hacen otros sectores, para mantener y mejorar las condiciones diferenciadoras. En el desarrollo de



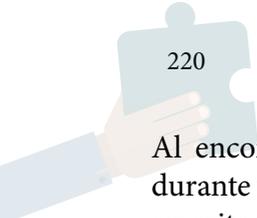
la metodología antes mencionada con el aporte de los actores participantes en los talleres, se realizó la identificación de las variables con sus respectivas valoraciones, permitiendo establecer con facilidad la matriz de influencias y el escenario apuesta por el que el Sector solidario del departamento del Huila debe trabajar a partir del 2016 con políticas y estrategias claras.

Es de resaltar que el escenario apuesta define con claridad el derrotero a seguir por parte del sector solidario en materia de formación en educación cooperativa en todos los niveles, con una población huilense capaz de crear proyectos de inversión mejorando así la calidad de vida de los asociados y comunidad en general y por último con un compromiso de fortalecer la educación financiera, cooperativa y el desarrollo de grupos folclóricos y culturales de la región.

El desarrollo socioeconómico es posible en la medida que el sector empiece a proponer y desarrollar proyectos de investigación propios para proyectar el crecimiento y el avance tecnológico. Sin embargo, al existir un divorcio entre la Academia, el Estado y el Sector Solidario, éste ha favorecido la poca investigación en temas sociales y solidarios, razón por la que esta investigación vincula de manera directa a las Universidades en los procesos de formación en el modelo cooperativo.

Las organizaciones del sector solidario del departamento del Huila vienen generando ingresos de acuerdo al objeto social por el cual fueron constituidas y que están representadas en actividades agropecuarias, de comercialización, transporte y consumo; pero entre ellas no existe una red de apoyo y colaboración para el manejo de la cadena productiva que le permita dar el siguiente paso hacia la industrialización de todos los procesos en los cuales se ubican las ganancias realmente significativas y que ello puede ser posible gracias a una actitud solidaria de trabajo en equipo con la construcción de redes económicas.

La cultura financiera en los asociados entrega herramientas a cada uno de ellos para el manejo económico de los ahorros y las inversiones posibles en proyectos productivos que generen empleo y favorezcan el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados en las entidades de la economía solidaria.

Al encontrar que la dirigencia del sector solidario se ha mantenido durante varias décadas en la dirección y control del sector cooperativo, amerita un cambio generacional que no sea traumático y que logre hacer un traslado pausado con políticas claras de formación y preparación de esas nuevas generaciones.

Finalmente la protección del medio ambiente por el sector Solidario, debe formar parte de las políticas de futuro donde todos debemos preocuparnos por el lugar donde vivirán las próximas generaciones y que hoy son responsabilidad nuestra en la elaboración de programas de protección ecológica.



## Referencias Bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional. (1999). *Situación Actual de las Leyes Cooperativas en América Latina*. COOPREFORM.
- Asociación Colombiana de Cooperativas. *Reseña del cooperativismo en Colombia*. Junio 15. Disponible en: <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>.
- Balbi, E. (2007). *Bases conceptuales de prospectiva estratégica*. Red de escenarios y estrategia en América Latina. Buenos Aires, Argentina, 17.
- Campos, J.L. (2003). *El Cooperativismo en la historia de la literatura económica*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Centro de Investigación del Cooperativismo. (2014). *Desempeño sector cooperativo Colombiano 2014*. Disponible en: [http://www.confecoop.coop/images/informes\\_anuales/DESEMPE%C3%91O-COOP2014.pdf](http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/DESEMPE%C3%91O-COOP2014.pdf)
- Cely, B. (1999). *Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos*. *Revista ingeniería e investigación* N44. Septiembre 15. Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bupf-Bfm\\_fVcJ:dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902902.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bupf-Bfm_fVcJ:dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902902.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co).
- Coque, M. J. (2002). *Las cooperativas en América Latina*. *Revista de la economía pública, social y cooperativa*. España. Vol. 4, 150. Disponible en: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/08\\_Coque\\_43.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/08_Coque_43.pdf)
- Corporación Huila Futuro. (2003). *Prospectiva y formulación de la visión de futuro del Huila al año 2020*. Neiva: segunda edición. Disponible en: <http://www.huila.gov.co/documentos/L/LIBROVISIONDEFUTURO2020HUILA.pdf>



Cortez, J. (2001). *Introducción a la prospectiva: Metodología, fases y explotación de resultados*. Revista de Economía Industrial No. 342.

Departamento del Huila, (2005). *Agenda interna del Huila para la productividad y la competitividad*. Disponible en: <http://www.investinhuila.com/Descargas%20Invest%20In%20Huila/AgendaInternadelHuila.pdf>

Gutiérrez, E. (2013). *Una mirada al cooperativismo desde el Huila*. Neiva: Ediciones Ecoansurco, 129-130.

Huergo, L. y Artunduaga, D. (2013). *La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en Neiva (Huila)*. Universidad Cooperativa de Colombia, Recuperado de: <http://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/659>

Mera, C. y Avendaño, M. (2013). *Modelo de Prospectiva Social Participativa*. Adaptado de los Modelos de Godet (2000) y Mojica (2008), Bogotá: Unad.

Merino, S. (2005). “Los orígenes del cooperativismo moderno y el socialismo Premarxista”. Revista Vasca de Economía Social-GEZKI (1). Pp. 169-188

Mojica, J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Universidad Externado de Colombia, Disponible en: [www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf](http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf)

Morera, M.P. (2010). *Agenda prospectiva de Investigación y desarrollo tecnológico de la cadena productiva de granadilla en el departamento del Huila*. Disponible en: [http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_165\\_AGENDA\\_GRANADILLA.pdf](http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_165_AGENDA_GRANADILLA.pdf)

Odet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Recuperado de: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>



- Parra, M. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena productiva de granadilla en el departamento del Huila*, Disponible en: [http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_165\\_AGENDA\\_GRANADILLA.pdf](http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_165_AGENDA_GRANADILLA.pdf)
- Peralta, S.M. y Herrera, L.D. (2012). *Estado del arte: Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022*. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1209/1/ESTUDIO%20PROSPECTIVO%20ESTRATEGICO%20PARA%20EL%20SECTOR%20SOLIDARIO%20EN%20EL%20DEPARTAMENTO%20DEL%20META%20HACIA%20EL%20ANO%202022.pdf>
- Ríos, J.G. y Méndez D. (2004). *Agenda prospectiva de ciencia, tecnología e innovación del departamento del Huila – Visión 2020*. Disponible en: [http://www.huila.gov.co/documentos/A/agenda\\_prospectiva\\_cyt\\_04.pdf](http://www.huila.gov.co/documentos/A/agenda_prospectiva_cyt_04.pdf)
- Universidad del Externado. (2014). *Neiva Ciudad Región 2022: Estudio de prospectiva territorial llevado a cabo mediante los auspicios de “Comfamiliar”*. Disponible en [https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion\\_pagina\\_web/plan\\_estragico\\_de\\_desarrollo\\_2013-2027/documentos/Informe%20prospectiva%20de%20Neiva.pdf](https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion_pagina_web/plan_estragico_de_desarrollo_2013-2027/documentos/Informe%20prospectiva%20de%20Neiva.pdf).
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.