



Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio Sinú del departamento de Córdoba (Colombia)

Design a model of management practices in the cooperatives and associations agropecuarias of the region centro y medio sinú of the department of Córdoba

CALVO CARRILLO, Ana M. [1](#); SARMIENTO NOGUERA, Yaneth S. [2](#); FUENTES DORIA, Deivi D. [3](#) y ALFONSO GARZON, Luis F. [4](#)

Recibido: 12/12/2018 • Aprobado: 25/03/2019 • Publicado 08/04/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El propósito del estudio es diseñar un modelo de prácticas de gestión en cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro Montería y medio Sinú (Cereté, San Pelayo, San Carlos y Ciénaga de Oro) del departamento de Córdoba, país Colombia. Para ello, se identificaron, caracterizaron las cooperativas y asociaciones agropecuarias, se determinaron las herramientas de gestión implementadas y finalmente se evaluó sus prácticas de gestión. El tipo de investigación es descriptivo, de corte transversal; asimismo se utilizó como instrumento para la recolección de la información la encuesta semiestructurada al presidente o representante de las cooperativas y/o asociaciones.
Palabras clave: Prácticas de gestión, cooperativas, asociaciones, agropecuario

ABSTRACT:

The purpose of the study is to design a model of management practices in cooperatives and agricultural associations of the central region of Montería and Sinú (Cereté, San Pelayo, San Carlos and Ciénaga de Oro) of the department of Córdoba, country Colombia. For this purpose, the cooperatives and agricultural associations were identified, the management tools implemented were determined and finally their management practices were evaluated. The type of research is descriptive, cross-sectional; The semistructured survey was also used as an instrument for the collection of information by the President or Representative of the cooperatives and / or associations.
Keywords: Management practices, cooperatives, associations, agriculture

1. Introducción

El mundo globalizado está impulsando a las sociedades a buscar nuevas y mejores alternativas para enfrentar los retos que le impone el entorno. El tema social ha sido de discusión durante toda la historia, y en lo que concierne a organizaciones sin ánimo de lucro se aborda una gama variada

de alternativas para dar una formación innovadora, apoyada en diversas vertientes como lo es el caso de su estructura y funcionamiento.

En este sentido, una organización sin ánimo de lucro representa un elemento de gran importancia para la sociedad, ya que esta cohesiona al Estado, las Organizaciones privadas y la sociedad en un común denominador que es la construcción de una sociedad sana con filosofía de vida en armonía y convivencia signada por la paz, como parte de la responsabilidad social de las tres partes referidas.

De igual forma, es significativo observar cómo el sector solidario agropecuario de nuestro país ha dado muestras de categoría a través de las leyes 79 y 454 de 1988 y 1998 respectivamente, contribuyendo en el fortalecimiento del marco legal, llevándolas a ocupar un renglón importante en la economía del país. Debe quedar bastante claro que a pesar de todo el apoyo emanado de los diferentes entes gubernamentales se aprecian otros tipos de falencias como lo es la falta de herramientas de gestión que deben aplicar en el día a día organizacional.

De modo que el problema que hasta el momento se ha podido observar es la falta de implementación de las herramientas de gestión adecuadas; se logra evidenciar que en el primer semestre del 2018 a nivel país fueron sancionadas 65 cooperativas y asociaciones por mal manejo en los diferentes procesos administrativos; esto quiere decir que, de no lograr establecer el modelo de prácticas de gestión funcional, estas asociaciones y cooperativas del sector agropecuario bajarán su productividad en forma notoria.

1.1. Antecedentes mundiales del sector solidario

El sector solidario ha venido presentando una gran expansión a nivel mundial tanto en países en desarrollo como en industrializados, destacándose públicamente por instituciones internacionales de reconocido prestigio; tal como lo resaltó el Secretario General de las Naciones Unidas, " las cooperativas pueden contribuir a aumentar la resiliencia en todas las esferas socioeconómicas en tiempos de incertidumbre mundial" (Roelants, Dovgan, Eum & Terrasi, 2014); al igual que la contribución directa a disminuir los crecientes índices de desempleo.

En términos racionales, el buen manejo empresarial permite el éxito de las organizaciones solidarias, es decir, una organización que no genere proyectos rentables, financiera, social y económicamente está llamada a desaparecer o, en el mejor de los casos quedarse con una personería jurídica, excelente visión social, un profundo conocimiento en la teoría de la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, pero sin proyección o visión de la empresa (Cárdenas, 2010).

Por otro lado, de acuerdo al portal web de SUPERSOLIDARIA (2016) dentro de sus objetivos estratégicos plantea la implementación de buenas prácticas de gestión, dirigidas a la consolidación del sistema de gestión integral de riesgo en la entidad; implementación, sostenimiento y mejoramiento de un sistema integrado de gestión y modernización de los procesos de gestión documental.

Del mismo modo Bucheli (2011), en los resultados de su investigación sobre el desarrollo local y las organizaciones solidarias específicamente en la Fundación San Isidro, enfatiza que este tipo de organizaciones impulsa a las comunidades a desarrollarse, para esto, las organizaciones solidarias deben constantemente tener una gestión de estrategias para el desarrollo a largo plazo, como también prácticas para llevar a cabo la gestión realizada generando un modelo propio para su desarrollo. Respecto al tipo de modelo o herramienta gerencial utilizadas por las organizaciones, así como su operación, están supeditados a las consecuencias futuras en concordancia con los objetivos y valores de las organizaciones, además del grado de compromiso de las personas involucradas (Ensslin, Montibeller y Noronha, 2008).

1.2. Modelos de prácticas de gestión en asociaciones y cooperativas

Las asociaciones son organizaciones basadas en un enfoque sistémico cuyas principales características son la interacción de sus elementos con el fin de conseguir ciertos objetivos; su naturaleza abierta les permite interactuar con el entorno cambiante y responder eficientemente al mismo. Por ese motivo se emplean modelos que expliquen y faciliten la gestión operativa de todas las relaciones entre estas y el entorno, lo cual se traduce en la alta productividad de las asociaciones.

1.2.1 Modelos de gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización, que puede ser aplicado tanto en las organizaciones públicas, privadas y de economía solidaria; los modelos de gestión que utilizan todas estas organizaciones son diferentes entre sí ya que todos se basan en objetivos diferentes.

Dentro de este contexto, estos modelos permiten la optimización en la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la eficiencia cualquier sea el objetivo de la organización, reducción en el tiempo, mayor control de los procesos, incrementación de acciones, desarrollo de estrategias de motivación, toma de decisiones acertadas, entre otras. A continuación, se mencionan algunas publicaciones sobre gestión cooperativa.

Tabla 1
Publicaciones sobre Gestión Cooperativa

AUTOR	TITULO	OBSERVACIONES
<i>E. H. Thomas</i>	<i>Gestión des Coopératives (Gestión de las Cooperativas)</i>	<i>Editorial Aguilar. Madrid. 1962</i>
<i>John Jacques</i>	<i>Manual on Cooperative Management (Manual de Gerencia Cooperativa)</i>	<i>Publicada por la Unión Cooperativa Británica. Manchester. 1969</i>
<i>Liga Cooperativa de los EE.UU</i>	<i>Administración Moderna de Cooperativas</i>	<i>Editorial Roble. México. 1973</i>
<i>Dieter Hubental</i>	<i>Principios Teóricos de la Administración Aplicables a las Cooperativas</i>	<i>Ediciones Puce. Quito. 1983</i>
<i>Carlos Julio Pineda</i>	<i>La Administración en las Empresas de Economía Solidaria (II)</i>	<i>Universidad Santo Tomas (USTA). Bogotá. 1984</i>
<i>Nicolás Palacios</i>	<i>La Administración de las Empresas de Economía Solidaria</i>	<i>Universidad Santo Tomas (USTA). Bogotá. 1985</i>

Fuente: Basado en (Laflamme, 1990)

Asumiendo que gestionar tiene por significado llevar a cabo actividades o procesos que lleven a la efectividad de las organizaciones, estas actividades o procesos van de la mano del talento humano buscando lograr la productividad con los mínimos recursos; así mismo no existe un modelo único definido para cada organización, cada una de ellas debe definir su modelo de gestión que le permita desarrollar sus proyectos. La base del modelo de gestión tradicional es el ciclo PHVA atribuido a Edward Deming, el cual ofrece soluciones reales en pro de competitividad de productos y servicios, reducción de costos, aumento de la rentabilidad, aumento de la participación del mercado y mejora de la productividad, entre otros.

2. Metodología

El tipo de investigación fue descriptivo, de corte transversal. En la práctica no puede hablarse de una estrategia investigadora inductiva o deductiva en estado puro. Normalmente se utilizan métodos sintéticos, una mezcla de ambos métodos (Lafuente y Marín, 2008), que fueron aplicados en el estudio; así mismo se empleó para la recolección de la información la observación directa y el análisis.

La localización de estudio se encuentra en el litoral Caribe Colombiano, en el departamento de Córdoba. Según el Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011, el departamento está

conformado por 30 municipios y se encuentra dividido en siete subregiones, de las cuales la localización de estudio comprende la región centro Sinú que corresponde al municipio de Montería y la región medio Sinú, comprendida por los municipios de Cereté, San Pelayo, San Carlos y Ciénaga de Oro.

La población de estudio corresponde a las cooperativas y asociaciones del sector agropecuario que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Montería. El instrumento utilizado para recolección de la información fue una encuesta semi-estructurada (preguntas abiertas y cerradas) realizada al presidente o representante de las cooperativas o asociaciones, y así se pudieron identificar aspectos de economía solidaria, administrativos, comercialización y articulación empresarial que poseen estas cooperativas y asociaciones.

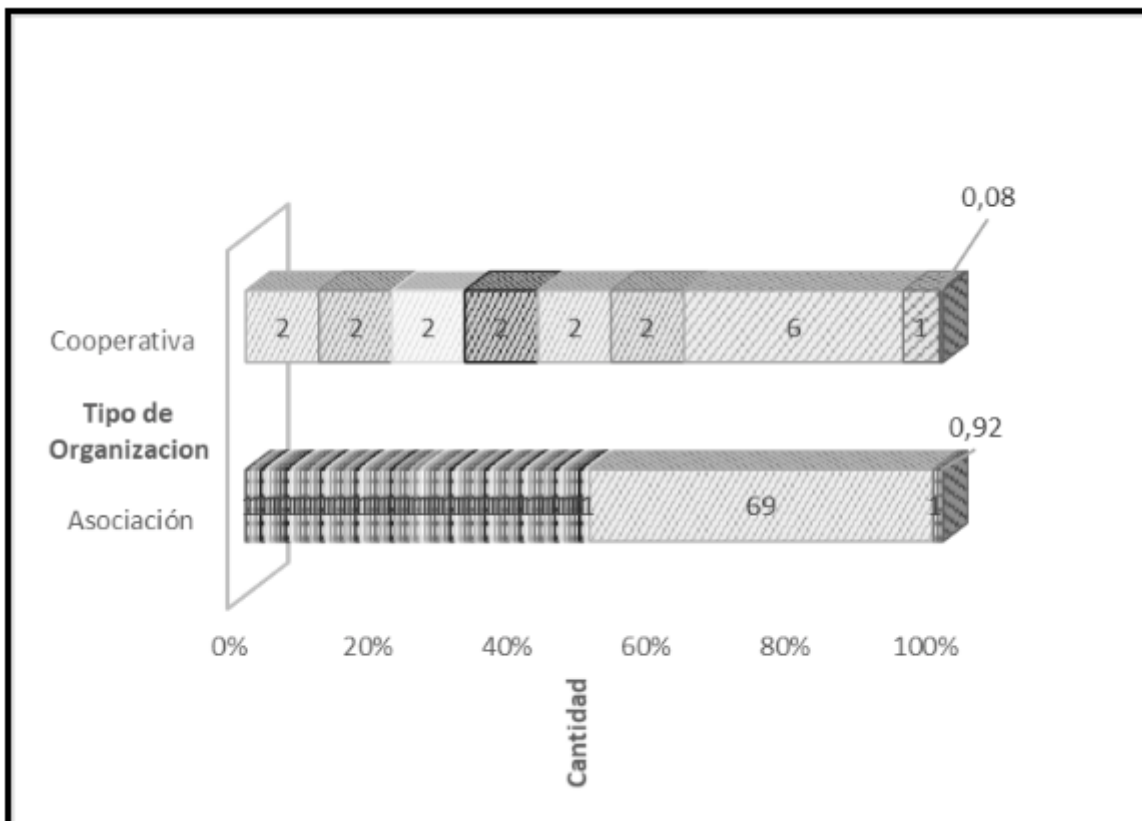
Esta información se presentó de manera cualitativa y cuantitativa; para lo cual se utilizó el análisis de contenido y estadística descriptiva respectivamente.

El procedimiento utilizado para la recolección de la información y el análisis consta de los siguientes cuatro pasos, (1) Identificación de las cooperativas y asociaciones agropecuarias que se encuentren registradas, de acuerdo al listado de registro emitido por la Cámara de Comercio, para lo cual se realizaron llamadas telefónicamente al representante de la cooperativa y/o asociación buscando comprobar su estado activo o inactivo. (2) Una vez identificado su estado se procedió a citar, explicar y la aplicar el instrumento. (3) Recopilada la información del instrumento, se tabuló y se analizó mediante estadística descriptiva, que permitió caracterizar estas cooperativas y/o asociaciones; a la vez se determinaron las herramientas de gestión implementadas por éstas. (4) Finalmente se evaluaron sus prácticas de gestión y se procedió a diseñar un modelo efectivo en este tipo de organizaciones solidarias agropecuarias, teniendo en cuenta los diversos modelos administrativos que existen en la literatura.

3. Resultados

Una vez aplicado el instrumento para la recolección de la información, se procedió a su respectivo análisis, tabulación e interpretación, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual del sector objeto de estudio, en lo pertinente a su gestión organizacional y herramientas de gestión para el logro efectivo de sus objetivos institucionales.

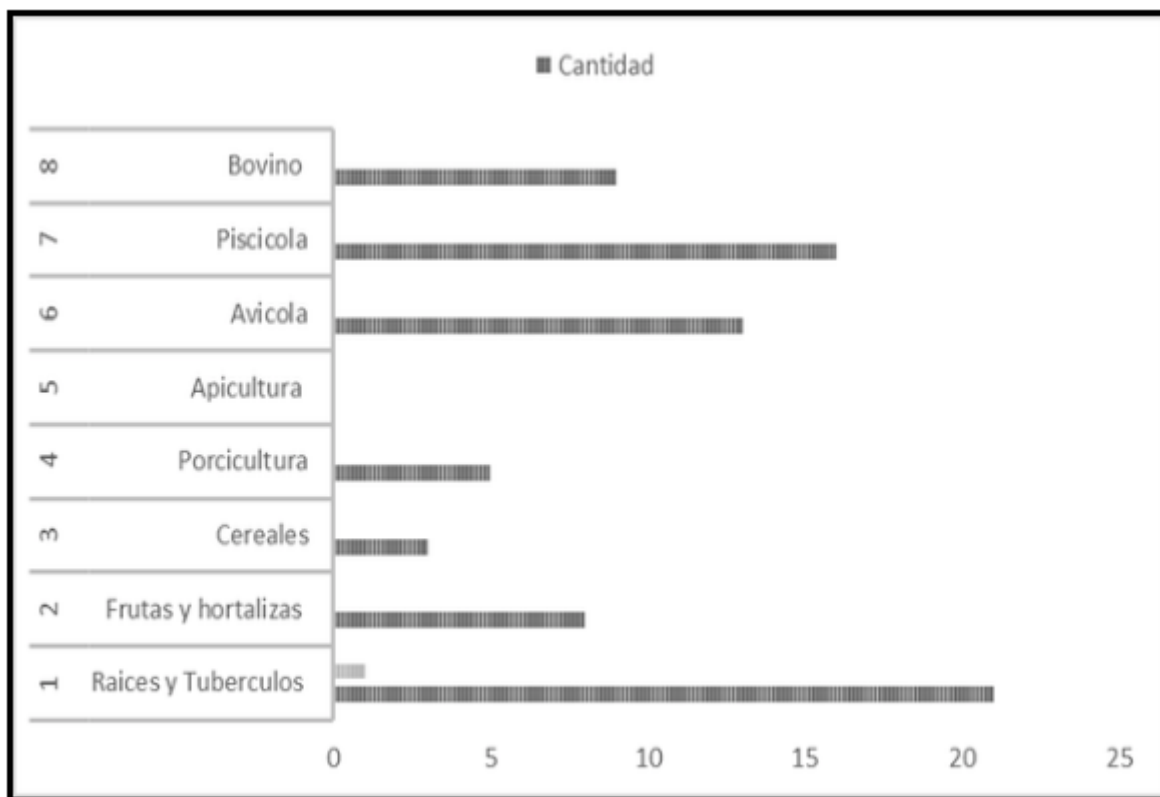
Grafico 1
Tipo de organización



Fuente: Encuesta- Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a cada uno de los representantes de cada asociación se observó que el 92% de las organizaciones encuestadas son asociaciones y el 8% son cooperativas, se evidencia la alta preferencia por las asociaciones dado su flexibilidad al momento de constitución, desarrollo de proyectos de inversión, ampliación de operaciones aprovechando la demanda de los productos agrícolas del momento.

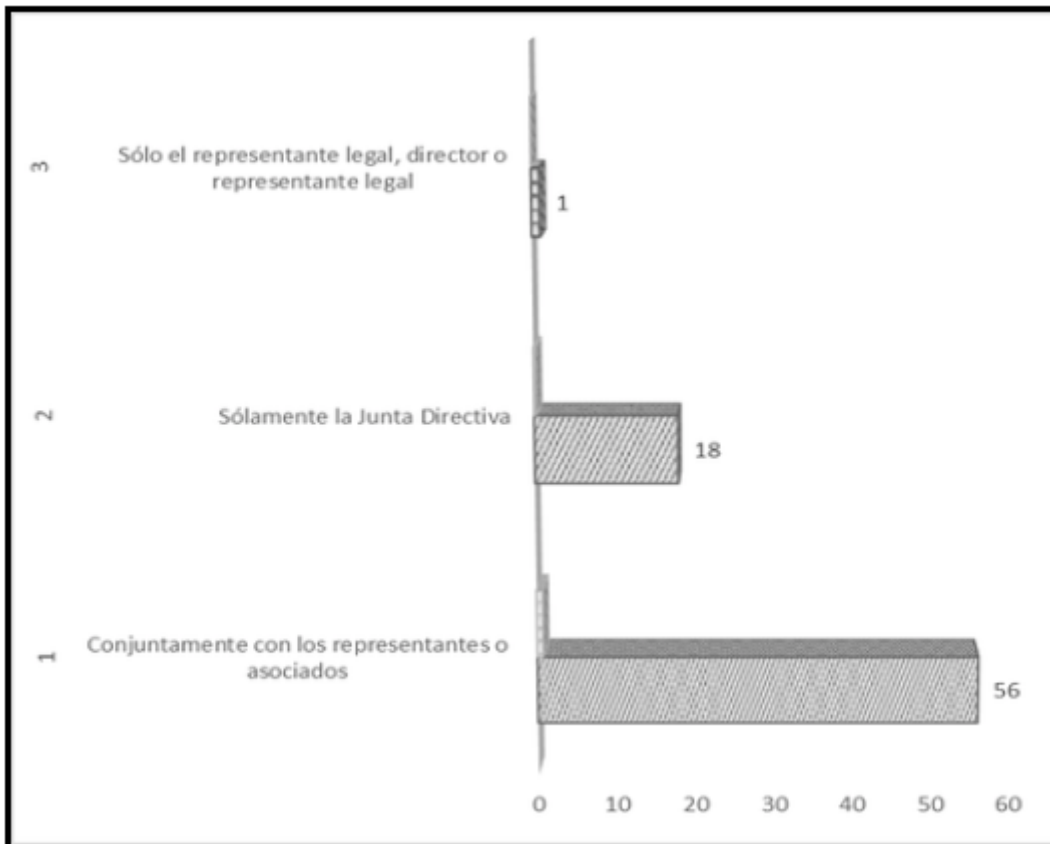
Grafico 2
Línea productiva



Fuente: Encuesta- Elaboración propia

Con respecto a la línea productiva El 28% de las asociaciones prefieren la línea productiva de raíces y tubérculos y el 21% corresponden a la línea piscícola, esto se da en gran parte por el gran apoyo que el estado colombiano brinda al sector agrícola, al igual la fertilidad de los valles del Sinú irradiado por el río del mismo nombre. En cuanto a la formación académica del representante legal de las organizaciones el 67% de los representantes de las asociaciones y cooperativas poseen estudios técnicos.

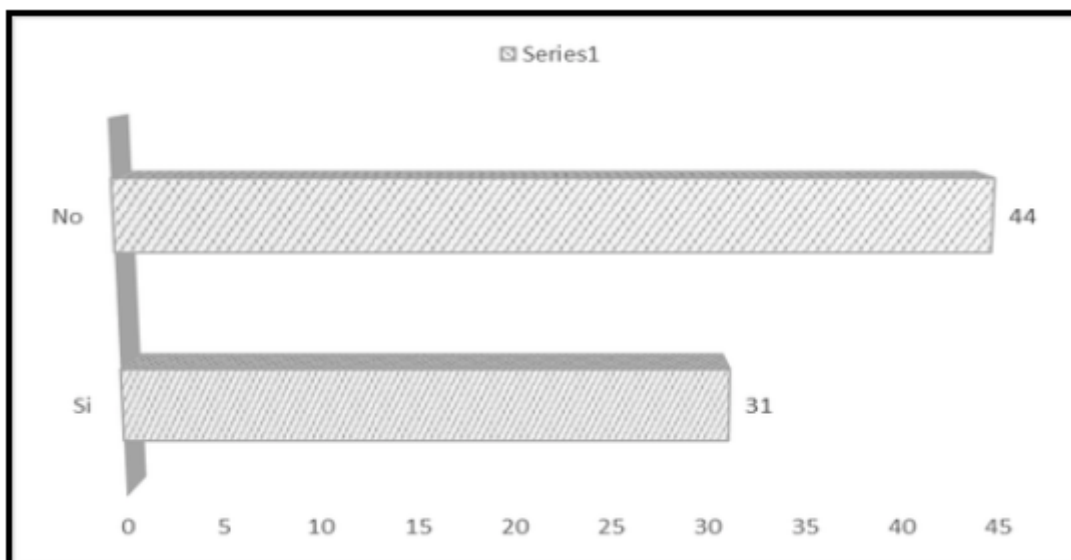
Grafico 3
Toma decisiones en las organizaciones



Fuente: Encuesta- Elaboración propia

En lo que se refiere a cómo se toman las decisiones de la organización, el 75% de las asociaciones, lo que corresponde a 56, toman las decisiones en forma conjunta con los representantes o asociados, donde se destaca el gran sentido de vocación por el trabajo en equipo; mientras que en un 1% lo hace el representante legal, los representantes de las asociaciones de manera generalizada, un 87% equivalente a 65 organizaciones, denotando democracia, confianza y manejo de equipo.

Grafico 4
Aplicación de planes de acción

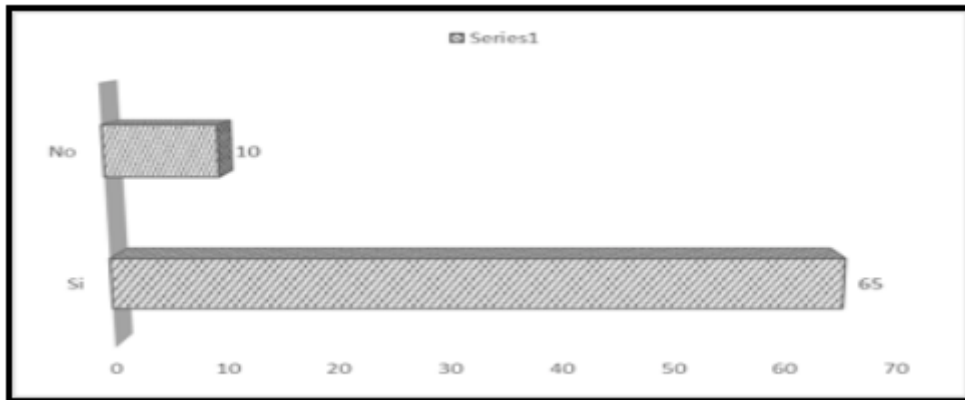


Fuente: Encuesta- Elaboración propia

El 41% de las asociaciones, lo que equivale a 31 asociaciones, dicen tener un plan de acción, mientras que un 59% de las asociaciones no tienen plan de acción, se evidencia que no miden la gestión afectando la productividad de la asociación. De la estrategia que implementarían para lograr la sostenibilidad de las asociaciones y la vinculación de nuevos, es la vinculación familiar en actividades productivas asociativas, siendo una estrategia muy importante para la continuidad y

desarrollo futuro de las asociaciones, que favorece la toma de decisiones y el bien común de la asociación y de la comunidad en general.

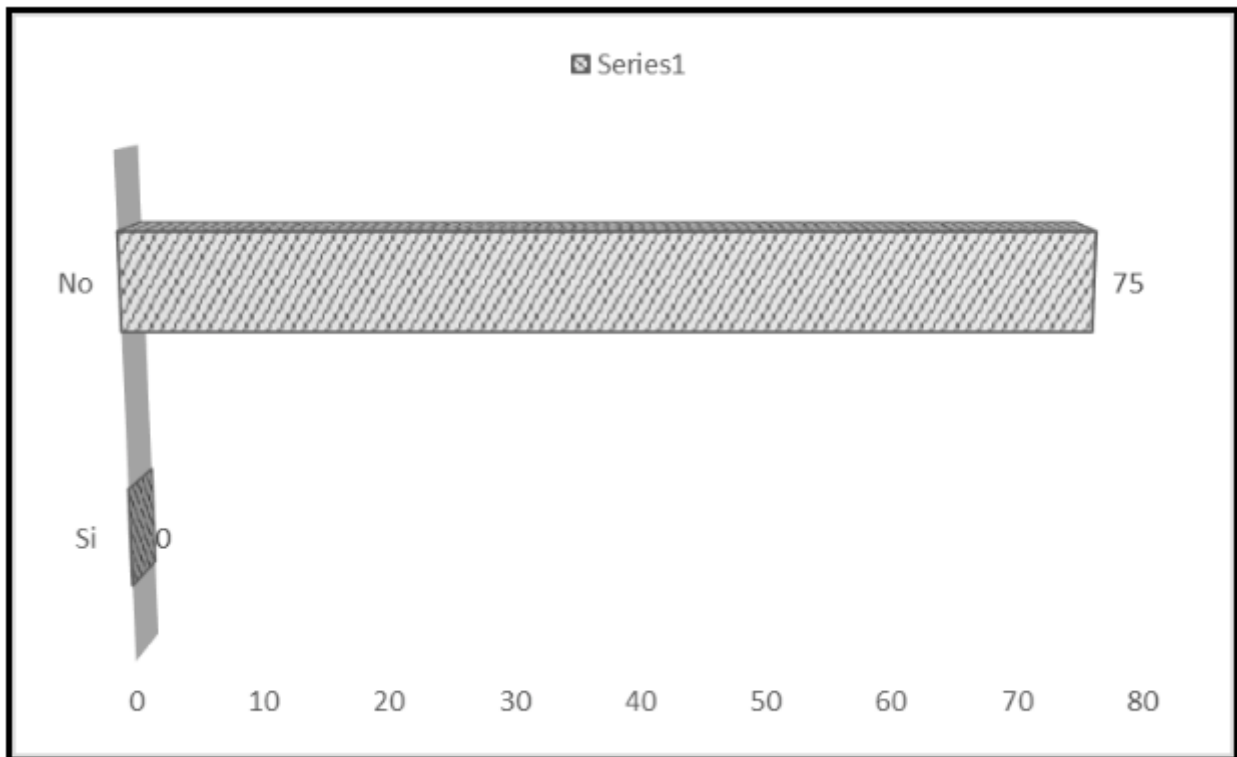
Grafico 5
Registro contables y financieros



Fuente: Encuesta- Elaboración propia

Acerca del aspecto financiero de las asociaciones que hicieron parte de la investigación, los resultados obtenidos demuestran que el 87% de ellas llevan registros financieros y el restante 13% no llevan registros financieros, específicamente el 81% llevan los registros financieros en libros y el resto, 19%, en medio magnético, es decir que para las asociaciones son muy importantes estos registros porque permiten tener una idea organizada de las finanzas y el desempeño financiero de las mismas.

Grafico 6
Licencia o permiso de funcionamiento



Fuente: Encuesta- Elaboración propia

Otro aspecto que se tuvo en cuenta para analizar está relacionado con la situación ambiental de las asociaciones. Según los resultados obtenidos se puede afirmar que el 100% de estas no poseen licencia o permiso ambiental, con respecto a lo anterior están incurriendo en un grave problema aprovechando los recursos naturales pero de forma irresponsable con el medio ambiente, lo cual es un tema de mucha trascendencia tanto a nivel local y nacional. Lo anterior permite concluir que las asociaciones deben tomar medidas correctivas que garanticen la protección y sostenibilidad del medio ambiente.

Propuesta de un modelo de gestión de prácticas a lineado a las asociaciones y cooperativas, basado en tres ejes de ejecución (1) Eje Organizacional, (2) Eje de costos, (3) Eje ambiental

3.1. Eje organizacional

El eje organizacional, entendido como el eje principal que debe ejecutar cualquier organización, se refiere a los diferentes procesos administrativos que dan vida y continuidad a las asociaciones agropecuarias. Comprende los siguientes *componentes* (1) *Concepto de planeación*, correspondiente a *la función de planeación*, incluye la especificación de los objetivos que se deben alcanzar y la determinación de los medios apropiados para lograrlos; la planeación incluye no solo hacia dónde se dirige la organización sino también cómo va a llegar ahí. En concreto se deben analizar las diferentes alternativas y evaluarse en términos de criterios que se infieren de las metas de la misión. (Chiavenato, 2001)

Este proceso de planeación realizado por los asociados en forma un tanto incipiente requiere de la implementación de acciones que permitan un mayor conocimiento del entorno interno y externo, efectuar un proceso de observación que le permita tomar las mejores prácticas del medio mejorándolas y ponerlas en práctica; conocer a los clientes es de vital importancia puesto que permite identificar a futuro el potencial relacional. Al llegar a este punto estas asociaciones agrícolas deben implementar instrumentos como son el Benchmarking, CRM y Servicio al cliente, herramientas gerenciales que permitan el fortalecimiento de este componente.

Por otro lado está el componente (2) *Concepto de Organización de la acción empresarial*; la palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes, el primero de organización como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda la empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados.

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo: En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones (Chiavenato, 2001).

Dentro de este contexto, las asociaciones agrícolas deben identificar los instrumentos o herramientas gerenciales que les permitan tener una estructura ideal, acorde a sus necesidades, capacidad financiera y proyección en el mercado; el talento humano, artífice principal, debe ser mejorado con capacitaciones y seminarios que fortalezcan el capital intelectual. Desde este marco han de considerarse las siguientes herramientas gerenciales: Outsourcing, Capital intelectual y Reingeniería, elementos que, sin lugar a dudas lograrán una mejor competitividad en el sector agrícola.

En cuanto al componente (3) *Concepto de Dirección*: Después de la planeación y la organización de la acción empresarial, el siguiente paso es la función de dirección. Las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñarse sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se espera de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación (Chiavenato, 2001).

Es significativa la importancia de la dirección en el gremio agrícola; no podemos olvidar y desconocer que la motivación, el manejo de conflictos, la cooperación, así como un buen clima laboral juegan el papel de motor en el fortalecimiento de la inteligencia emocional, lo cual ha demostrado -de la mano de un buen liderazgo- ser una de las herramientas vitales en la consecución de objetivos; en contraste se deben implementar las siguientes herramientas gerenciales: Coaching, Inteligencia Emocional, Empowerment y Espíritu emprendedor.

Finalmente, el componente (4) *Concepto de Control*: la función de control está relacionada con las demás funciones del proceso administrativo: la planeación, organización y la dirección repercuten en las actividades del control de la acción empresarial (Chiavenato, 2001). Esta función administrativa se encarga de la medición, la evaluación de los resultados, la verificación de actividades alcanzadas; el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse.

Llegando a este punto, las asociaciones agropecuarias evidencian un bajo rendimiento en el proceso de control, así como en la evaluación de los procesos administrativos del día a día. Herramientas gerenciales como Just in time y el Kaizen, serían de gran apoyo en el fortalecimiento de este tipo de asociaciones.

3.2. Eje de costos

El eje o variable de costos representa el componente de indicadores financieros, herramientas diseñadas para ser utilizadas en la información financiera de las organizaciones, necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos, así como las utilidades de la entidad a través de la interpretación de las cifras, de los resultados.

Las asociaciones agropecuarias por lo general no poseen un sistema de indicadores que les permita medir los resultados en forma óptima, una toma de decisiones más acertada, identificar e implementar las estrategias que deben llevarse a cabo, asignación de recursos y por ende el aumento de los índices de productividad; es aquí en donde el Balanced Scorecard, herramienta gerencial, pasa a ser fundamental en la consecución de estos objetivos.

3.3. Eje ambiental

El eje Ambiental es un proceso necesario para prevenir, mitigar y compensar los impactos negativos y potencializar los positivos, lo anterior requiere como condición necesaria que la gestión, desde las actividades de estudios tenga un carácter ampliamente participativo, esto implica reconocer el derecho, la necesidad y la conveniencia de involucrar a la comunidad en la identificación de impactos y el diseño de planes de acción. (Ángel, S., Carmona, M., & Villegas, R., 2001).

Las organizaciones de economía solidaria al igual que cualquier otra organización deben velar por las áreas normativas y legales que involucran esta gestión, sin embargo, también a menudo observamos que muy a pesar del esfuerzo que hacen por entrar en la legalidad se quedan cortas al realizar esta acción. Pérez (2008) afirma que la norma ISSO 14000 en las organizaciones es necesaria porque implica la toma de conciencia por parte de estas en el tema ambiental. Las organizaciones deben empezar a entender que la implementación de esta norma está directamente ligada con aspectos económicos, tales como el máximo aprovechamiento de los recursos, el acceso a nuevos mercados y el posicionamiento de nuevos productos. La ISSO 14000 es aplicable a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental y esta herramienta gerencial de la cual deben hacer uso las asociaciones agropecuarias objeto del estudio.

Tabla 1
Propuesta de modelo de gestión de prácticas en cooperativas y asociaciones

Eje Organizacional		Eje Costos		Eje Ambiental
Componentes		Componentes		Componentes
Planeación	Herramientas Gerenciales		Herramientas Gerenciales	Herramientas Gerenciales
	CRM (customer - relationship management)			
	Benchmarking			

	Servicio al cliente	<u>Indicadores Financieros</u>	<u>Análisis Horizontal</u>	<u>Norma ISO 14000</u>
Organización	Herramientas Gerenciales			
	Rightsizing			
	Outsourcing			
	Capital Intelectual			
	Reingeniería			
Dirección	Herramientas Gerenciales			
	Coaching			
	Inteligencia Emocional			
	Empowerment.			
Control	Herramientas Gerenciales			
	Just in time			
	Kaizen			
	Balanced Scorecard			

Fuente: *Elaboración propia*

4. Conclusiones

Se caracterizaron las cooperativas y asociaciones agropecuarias del bajo Sinú, lo que corresponde a los municipios de Cerete, San Carlos, San Pelayo y Ciénaga de oro, tomándose un número representativo en cada uno de los municipios, estas en su mayoría prefieren la forma de agremiación "asociación", grupo de personas interesadas, cuyo fin consiste en crear una junta directiva, realizar proyectos en pro del bienestar de todos sus asociados bajo un marco legal debidamente establecido.

La tradición agrícola y ganadera de la región cordobesa hace resaltar su fuerte perfil productivo en estas asociaciones objeto de estudio, cobrando mayor fuerza la línea de tubérculos y raíces, seguido de las frutas y hortalizas; siguen conservando las prácticas avícolas y ganadera lo cual se aprecia en un porcentaje importante. El Valle del Sinú, considerado uno de los más fértiles del mundo, hace un gran aporte a la economía de la región por la riqueza de sus suelos. En la identificación de las cooperativas y asociaciones se pudo evidenciar que un número relativamente bajo de asociaciones viene realizando sus actividades en un mínimo periodo de tiempo, comparativamente nuevos en el contexto organizacional y de poca visión empresarial.

La tradición agrícola y ganadera de la región cordobesa hace resaltar su fuerte perfil productivo en estas asociaciones objeto de estudio, cobrando mayor fuerza la línea de tubérculos y raíces, seguido de las frutas y hortalizas; siguen conservando las prácticas avícolas y ganadera lo cual se aprecia en un porcentaje importante. El Valle del Sinú considerado uno de los más fértiles del mundo hace un gran aporte a la economía de la región por la riqueza de sus suelos.

En esta observación se evidenció que en un porcentaje relativamente alto, sus representantes poseen estudios técnicos, esto demuestra que estas poblaciones no poseen las competencias del

saber, más sí las del hacer; existe una participación importante de tecnólogos y de personas con conocimientos en pregrado, mientras que un mínimo porcentaje posee título de postgrado.

Es de suma importancia hacer resaltar que la mayoría de las asociaciones aplican los estatutos de las organizaciones solidarias en el ejercicio de sus funciones observándose un amplio conocimiento del marco legal establecido para este tipo de asociaciones, mientras un número mínimo de asociaciones aún no lo hacen.

Otra conclusión es que la toma de decisiones es planeada conjuntamente por la mayoría de las asociaciones por los representantes o asociados, viéndose allí un gran sentido de vocación por el trabajo en equipo, confianza y sentido democrático, mientras que en uno lo hace el representante legal.

Desde el saber organizacional, un número significativo de estas asociaciones dice contar con personal idóneo y calificado que las oriente en los diferentes cambios que se vienen dando en el campo legal y administrativo; al igual se hace notorio evidenciar que un pequeño grupo de asociaciones no cuentan con mecanismos de evaluación de gestión, lo que se convierte en una gran debilidad, pues se afecta notoriamente la productividad de las empresas.

La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un aspecto diferenciador-competitivo en el campo organizacional, es aquí donde estas asociaciones poseen un gran debilitamiento, pues al no poseer ninguna de ellas una licencia o permiso ambiental, se evidencia el desconocimiento de la legislación ambiental, aunque algunas practican el reciclaje, se observa el interés por las prácticas ambientales mas no la legalización de las mismas.

En general se observa que se requiere de un fortalecimiento en los aspectos de la gestión administrativa y gerencial de las agremiaciones; si bien es cierto que existe un conocimiento respecto a los procesos agrícolas y pecuarios, existe deficiencia en los lineamientos organizacionales que definen el devenir de las organizaciones.

Además, es importante resaltar la desarticulación de los grupos de interés en cuanto al desarrollo y sostenibilidad de este tipo de organizaciones; el estado realiza esfuerzos individuales y en ocasiones improductivos, a espaldas de las agremiaciones y de la gama de oportunidades que ofrece la economía solidaria.

Se concluye además que existe un potencial en la integración de esfuerzos de los pequeños agricultores de la región objeto de estudio; la sinergia que se puede desarrollar alrededor de un potencial agrícola y pecuario permitiría visionar una región integrada, focalizada al logro de un grupo de productos e inclusive servicios, que beneficien a todas las comunidades aledañas, permitiendo un desarrollo sostenible y el bienestar de estas comunidades, que durante mucho tiempo ha sido vulnerables y que no han logrado avanzar en términos de competitividad.

Todo esfuerzo que realice la sociedad por mejorar las condiciones de la población menos favorecida es una generación de valor. Lograr la sostenibilidad, el desarrollo y la generación de trabajo de calidad es un anhelo histórico de la población del bajo Sinú, que ha sido azotada por diferentes fenómenos, como la violencia, el cambio climático y el olvido de los gobiernos de turno.

Referencias bibliográficas

Ángel, S., Carmona, M., & Villegas, R. (2001). *Gestión ambiental en proyectos de desarrollo* (No. Doc. 21580) CO-BAC, Bogotá)

Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50.

Bucheli, M. (2011). El desarrollo local y las organizaciones solidarias diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano. *Cuadernos de desarrollo rural*, 5(61), 18.

Cárdenas Espinosa, R.D. (2010). *"Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado"* en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 130, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/>

Carroz, D. A. (2005). Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de capacidades tecnológicas. *Compendium: revista de investigación científica*, (15), 5-19.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (4 de agosto de 1998). Ley "Marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.” [Ley 454 de 1998]. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/content/download/4831/.../Ley%20454%20DE%201998.pdf>

Eimer P, Miller J y Suiza L. (2002). Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas. GTZ – Programa piloto para la promoción de la gestión ambiental en el sector privado en países en vías de desarrollo (P3U). Recuperado de: [http://www.iadsargentina.org/pdf/ANEXO%20IV%20-%20Guia%20BGE%20\(1\).pdf](http://www.iadsargentina.org/pdf/ANEXO%20IV%20-%20Guia%20BGE%20(1).pdf)

Ensslin, L.; Montibeller G. Y Noronha, S. (2008) Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Editorial Insular, 2001. 295 p.

Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. Revista Escuela de Administración de Negocios, 64(5), 18.

Laflamme, M., 1990. Gestión Moderna de Cooperativas. Bogotá (Cundinamarca): Fondo Nacional Universitario.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- MinCIT. (2013). Departamento de Córdoba. Disponible en: http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oee__crdoba_agosto_2013.pdf

Pérez Uribe, R., & Bejarano, A. (2008). Sistema de gestión ambiental: Serie ISO 14000. revista Escuela de Administración de Negocios, (62).

Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H., & Terrasi, E. (2014). Cooperativas y empleo un informe mundial. CICOPA & Grupo Desjardins.

Supersolidaria (2016). *Objetivos estratégicos 1 de abril*. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/objetivos-estrategicos>

-
1. Administrador de Empresas. Especialista en Talento Humano. Candidata a Magister en Administración. Docente de Tiempo Completo. Universidad Cooperativa de Colombia. Email: anamaria312000@hotmail.com
 2. Administradora de Empresas. Docente tiempo completo. Universidad Cooperativa de Colombia
 3. Doctor en Ciencia-Mención Gerencia. Profesor Universidad Pontificia Bolivariana. Email: deivi.fuentesd@upb.edu.co
 4. Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia del Recurso Humano. Magister en Administración. Cursando Doctorado en Ciencias de La Educación. Jefe de Programa de Administración de Empresas. Universidad Cooperativa de Colombia
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 11) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]