

1-1-2008

Planeación integral de una cooperativa hortícola en el municipio de Cogua

Ivan Mauricio Corredor Avellaneda
Universidad de La Salle, Bogotá

Jaime Humberto Páez Pinzón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Corredor Avellaneda, I. M., & Páez Pinzón, J. H. (2008). Planeación integral de una cooperativa hortícola en el municipio de Cogua. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/131

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLANEACIÓN INTEGRAL DE UNA COOPERATIVA HORTÍCOLA EN EL
MUNICIPIO DE COGUA**

**IVAN MAURICIO CORREDOR AVELLANEDA
JAIME HUMBERTO PAEZ PINZON**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C
2008**

**PLANEACIÓN INTEGRAL DE UNA COOPERATIVA HORTÍCOLA EN EL
MUNICIPIO DE COGUA**

**IVAN MAURICIO CORREDOR AVELLANEDA
JAIME HUMBERTO PAEZ PINZON**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**Director
PEDRO SUAREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C
2008**

Nota de aceptación:

—

—

—

—

—

Director

—

Firma del jurado

—

Firma del jurado

Bogotá, D.C, Agosto de 2008

“Ni la universidad, ni los jurados
ni el director, son responsables de las
ideas propuestas por los graduados”.

Artículo 95. Parágrafo 1 Reglamento Estudiantil.

INTRODUCCIÓN

“LA UNIÓN HACE LA FUERZA”, es una de las consignas más nombradas en nuestro país y no precisamente porque se lleve a la acción de forma adecuada, sino porque no se sabe trabajar en equipo y por consiguiente progresar mancomunadamente, aspecto que mediante la consigna es recordado, en pro de generar acciones asociativas que confluyan en buenos resultados. Aunque esto no es una generalidad, se presenta en la mayoría de la población, llegándose a pensar que es cuestión de educación y/o cultura.

Por el camino se encuentra otro dicho popular que nos dice “DOS CABEZAS PIENSAN MÁS QUE UNA”, el cual es una invitación clara a cooperarse para alcanzar las metas, lo cual es el objetivo de este trabajo de grado.

Al existir colaboración entre las personas se generan cosas buenas, pero se presentan cosas mejores cuando a esas personas las mueve un objetivo común que los hace trabajar más que con conocimientos y nutrida experiencia, con alegría y entusiasmo, y se generan resultados aun mejores cuando luego de conocer el objetivo, se planea íntegramente el como alcanzarlo, para orientar los esfuerzos a lo verdaderamente importante, lo cual es en el presente trabajo de grado, crear una integración empresarial para una región y unas necesidades específicas, bajo un modelo cooperativista, que se designa entre muchos, gracias al engranaje que existe entre éste y las necesidades de la población objeto de la investigación.

Para lograr este engranaje, en un principio se muestra una imagen global de lo que es el Cooperativismo y se hace énfasis en sus aspectos claves, como son sus valores, principios, fines, clasificaciones y definiciones. De otra parte, se

precisa el sector Cooperativo agropecuario, ya que es éste el directamente abordado, mediante la problemática encontrada.

Para propiciar el buen funcionamiento, el sector de la Economía Solidaria cuenta con legislación, la cual dicta los lineamientos generales de todos los tipos de empresas a éste vinculados, por lo que se hace indispensable un análisis de las dos leyes fundamentales, como lo son la ley 79 de 1989 y la 454 de 1998, las cuales ayudan al lector a enmarcar y aumentar los conocimientos sobre el sector.

Luego de haber abordado el tema de la Economía Solidaria, se desarrolla una investigación de campo, con la ayuda de un grupo de productores del municipio objeto de investigación, mediante la aplicación de la Metodología CARIBE (Calidad total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el fortalecimiento empresarial), la cual vincula varias herramientas administrativas que desarrolladas mediante una secuencia lógica, proporcionan los problemas más sobresalientes y sus posibles soluciones, con el fin de tenerlas en cuenta en el desarrollo de la investigación.

Con los conocimientos necesarios sobre Economía Solidaria y especificada la problemática, se selecciona y engrana el tipo de Cooperativa más apropiada, con los aspectos expuestos por la comunidad.

Para fortalecer aun más el presente trabajo, se realiza una entrevista a expertos en el tema Cooperativo, como fuente primaria de información, en donde la pregunta es: ¿Cuáles aspectos consideran como factores claves de éxito?, con el fin de vincularlos en la operación de la empresa y evitar posibles errores gracias a la experiencia de otros.

Para finalizar, se vinculan todos los aspectos citados anteriormente al proceso administrativo, es decir, planeación, organización, dirección y control. Respecto a la planeación se desarrolla la plataforma estratégica de la empresa, la cual a su vez vincula aspectos tales como la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. De otra parte se desarrolla un plan de Mercadeo y uno de calidad, ya que son ítems que en todo proyecto son representativos para un óptimo desarrollo.

Respecto a la organización, la dirección y el control, se desarrollan temas como la definición de los cargos necesarios, organigrama, perfil de los cargos y funciones de los mismos; etapas, cuestionamientos y resultados que se deben generar en la dirección de la empresa y por último, las sub-funciones en la implementación del control. Todo esto, con el fin de tener ciertas bases en la puesta en marcha de la Cooperativa, que permitan el surgimiento de los pequeños productores del municipio.

DEDICATORIA

A Dios y a la virgen, por brindarnos la oportunidad de estudiar en tan grandiosa universidad; a nuestros padres por su esfuerzo, dedicación y sacrificio, que permitieron llevar a buen término esta etapa de nuestras vidas; a la comunidad del municipio de Cogua, quienes nos brindaron apoyo para poner en marcha este proyecto, y a todas las personas que, de una u otra forma, se vincularon con el desarrollo del mismo.

AGRADECIMIENTOS

GUSTAVO CORREA ASSMUS y ANDREA DEL PILAR CORREDOR A. por sus oportunas correcciones.

PEDRO SUÁREZ por su apoyo moral, esfuerzo y dedicación en la corrección, durante el desarrollo del presente trabajo.

RAÚL MOJICA, WILLIAM BOLIVAR, LUZ STELLA AHUMADA y DAVID GARCIA VANEGAS, especialistas en Cooperativismo, quienes con sus experiencias aportaron los Factores Claves de Éxito (FCE) a implementar para el fortalecimiento de la Cooperativa planeada.

Los socios fundadores de la PRE COOPERATIVA AGROPECUARIA, DE TRANSFORMACIÓN Y ARTESANAL DE COGUA "SURCO Y TELAR".

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	18
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. MARCO DE REFERENCIA	23
3.1 MARCO TEÓRICO	23
3.1.1 Marco conceptual.....	30
3.1.1.1 Cooperativismo	30
3.1.1.1.1 Valores.....	31
3.1.1.1.2 Principios	32
3.1.1.2 Economía solidaria	34
3.1.1.2.1 Fines de la economía solidaria	36
3.1.1.3 Cooperativa.....	37
3.1.1.3.1 Clasificación de las cooperativas	38
3.1.2 Sector cooperativo agropecuario	40
3.2 MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO.....	44
3.2.1 Análisis de la ley 454 de 1998	45
3.2.2 Análisis de la ley 79 de 1989	48
4. METODOLOGÍA.....	50
4.1 PROCEDIMIENTO.....	50
5. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	52
5.1 METODOLOGÍA CARIBE	52
5.1.1 Enfoque Holístico.....	52
5.1.2 Diagnóstico estratégico.....	54
5.1.3 Alternativas de apoyo y priorización	56
5.1.3.1 Método democrático	56
5.1.4 Calidad total	57
5.1.4.1 Diagrama de Pareto.....	58
5.1.4.2 Diagrama Causa - Efecto.....	59
5.1.4.3 Diagrama Cómo - Cómo	60

5.1.5 Programación.....	61
5.1.5.1 Marco lógico.....	61
6. SELECCIÓN DE LA COOPERATIVA	62
7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	64
8. FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y SU APLICACIÓN A LA COOPERATIVA SELECCIONADA	66
8.1 Planeación	66
8.1.1 Plataforma estratégica	66
- Misión.....	66
- Visión	66
- Objetivos	66
- Políticas.....	66
- Estrategias	66
8.1.2 Planes	71
8.1.2.1 Plan de Mercadeo.....	71
- Infraestructura	71
- Imagen	71
- Investigación	72
- Talento Humano.....	72
- Capacidades claves	72
- Rentabilidad	72
- Ventaja competitiva	73
- Cobertura del mercado.....	73
- Promoción	73
- Establecimiento de precios	73
- Distribución	74
- Contaminación, reciclaje, conservación de energía	74
- Principales competidores	74
- Mercado meta	75
- Fuerzas del mercado.....	75
- Publicidad.....	76
8.1.2.2 Plan de calidad	76
- Alcance	76
- Procesos que integran el plan de calidad.....	76
- Interacción de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.....	77
- Política de calidad	78
- Comité de calidad	78
- Mejora continua.....	78

8.2 ORGANIZACIÓN	79
- Organigrama	80
- Perfil de los cargos.....	80
8.3 DIRECCIÓN.....	94
8.4 CONTROL	96
9. CONCLUSIONES	98
10. GLOSARIO.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS 1	105
ANEXOS 2	107

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama	80
Figura 2. Diagrama de Pareto	58
Figura 3. Diagrama Causa-Efecto	59
Figura 4. Diagrama Cómo - Cómo	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tamaño de cooperativa v.s. cantidad de cooperativas.....	43
Tabla 2. Priorización de debilidades.....	56
Tabla 3. Acumulado porcentual de debilidades.....	57

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Sistema	53
Cuadro 2. Análisis DOFA	55
Cuadro 3. Marco lógico	61

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Principales subsectores cooperativos por número de entidades	105
Anexo 2. Principales subsectores cooperativos por activos.....	106
Anexo 3. Principales subsectores cooperativos por ingresos	106

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Recolección de datos para la creación de la matriz DOFA	107
Imagen 2. Votación priorización de debilidades.	107
Imagen 3. Votación priorización de debilidades	108

1. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Cogua es un municipio ubicado a 40 Km. al norte de la capital de país, en la región denominada Sabana Centro de Bogotá, con una temperatura promedio de 14°C y 2.631 m.s.n.m. Es un lugar caracterizado por la excelente calidad de sus tierras, las cuales se prestan para la implementación de cultivos que requieren suelos con niveles altos de nutrición, ricos en nitrógeno y con la textura, estructura y profundidad adecuada para especies como papa, hortalizas, pastos de corte para ganado de alta producción y frutales. Aspectos que son una fortaleza de la región.

Debido a la desorganización de esta población en cuanto a los cultivos hortícolas, el producir y vender los productos se convierte en un factor limitante para el desarrollo de las familias campesinas dedicadas a esta actividad, a pesar de la cercanía a Bogotá, Chía y Zipaquirá, ciudades donde se encuentra centrales mayoristas, cadenas de supermercados, infinidad de locales detallistas, restaurantes, entre otro sin número de posibles consumidores; ya que el esfuerzo realizado durante todo el ciclo de producción se ve afectado por factores, como lo son principalmente la poca remuneración de acuerdo a la temporada de cosecha de determinado producto, la falta de cultura de consumo en el municipio de algunos de los productos sembrados, la falta de conocimientos respecto a procesos que generen un valor agregado a los productos, la escasez de tierras y recursos económicos por familia, la carencia de tecnificación en los cultivos, la sub-utilización de la plaza de mercado y la ausencia de canales de comercialización especializados para estos productos.

De igual forma, durante el proceso productivo que llevan a cabo los campesinos cultivadores de hortalizas se perciben una serie de limitantes generadores de

acontecimientos negativos al final del proceso, se sufren acontecimientos negativos significativos. Entre los principales se encuentran:

En primer lugar , si se desea iniciar una producción hortícola, es necesario la adquisición de herramientas básicas para la preparación de la tierra y la obtención de plántulas o semillas, para lo cual es necesario contar con recursos económicos, si se tiene en cuenta que la adquisición de las plántulas requiere sobre costos de transporte, puesto que en el municipio no existen personas dedicadas exclusivamente a la siembra de semilla certificada (plantular) que cuenten con la tecnología apropiada para realizar este proceso, y la adquisición de plántulas a vecinos del municipio desemboca en ocasiones en perder el dinero, por la mala calidad de la semilla o el mal desarrollo de las plántulas en almácigo. Esta situación implica el traslado del campesino a otros municipios donde sí existen personas dedicadas a este oficio, que cuentan con tecnología apropiada para proporcionar al cliente plántulas de calidad, generando esto disminución en sus ingresos.

Otra limitante ocurre durante el ciclo vegetativo del cultivo, puesto que es necesario protegerlo contra agentes ambientales y patógenos (plagas, enfermedades, virus, entre otros), que afectan la productividad y por consiguiente la economía de la familia. A raíz de esta situación se generan dos posibilidades en específico, son la aplicación o no de productos químicos y la inversión en infraestructura que permita hacer frente a los factores ambientales.

La aplicación o no de productos químicos se convierte en un dilema, ya que los gustos y preferencias a nivel mundial respecto a la alimentación, han girado hacia productos limpios y mejor aún, orgánicos, los cuales requieren de mayor manejo y por lo tanto de mayores costos, que no son reconocidos si no se cuenta con mercados establecidos y un sello verde que lo certifique como tal, el

cual por su alto costo, se convierte en un lujo no asequible para la economía precaria de un campesino que vive el día a día; por lo que luego de intentos frustrados la orientación vuelve a ser tradicional, es decir, con la utilización de agroquímicos.

En relación con la inversión en infraestructura que mitigue los efectos del medio ambiente, se manejan varias situaciones relacionadas y que se pueden calificar como personales. Es el caso de la inversión de dinero, que no es vista como inversión por parte del campesino sino como gasto, y de la resistencia al cambio debido una tradición arraigada. Estas situaciones hacen que el factor tierra no se aproveche al máximo al desconocer o rechazar sistemas de explotación amigables con el medio ambiente.

Por último, al final del ciclo vegetativo se presentan otras limitantes relacionadas con la comercialización de los productos. Una de estas es el desconocimiento de procesos de transformación que generen valor agregado al bien, por lo que el campesino se limita a recibir por su producto el precio mínimo establecido en el momento según la oferta-demanda. Este en ocasiones no alcanza para cubrir los egresos en los que se incurrió para el buen desarrollo del cultivo, generando pérdidas y por consiguiente incidiendo de forma negativa en el nivel de vida de la familia campesina.

De la misma forma, es preciso señalar que las hortalizas en fresco requiere tecnología apropiada (cadenas de frío) desde su cosecha, hasta su exhibición al cliente final, con el propósito de no afectar la calidad del producto.

Identificados los limitantes se vislumbra como una opción, la creación de una entidad que “promueva la organización de las personas para satisfacer

conjuntamente sus necesidades”¹, en pocas palabras, una cooperativa, orientada a la solución de las situaciones descritas anteriormente, a través de un trabajo coordinado.

De esta manera se contribuiría a que los campesinos de este municipio “...accedan no solo a herramientas tecnológicas que permitan facilitar la preparación de la tierra, la transformación de los productos, la atenuación de los factores climáticos por medio de infraestructura, sino a cadenas de frío, a semilla de alta calidad y otros insumos a un bajo costo, a conocimientos técnicos y profesionales y a mercados institucionales”², y en consecuencia mejoren su nivel de vida.

¹ FUNDACIÓN HOGARES JUVENILES CAMPESINOS. Manual Agropecuario: Tecnologías orgánicas de la granja integral autosuficiente. Tomo 1. Bogotá: Quebecor World Bogotá, 2002. p. 225.

² COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE “COOPCOLDEPORTES”. ¿Qué es el cooperativismo?. En: Cooperativismo. [en línea]. [consultado 12 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.coldeportes.gov.co/version1/coopcoldepor/Cooperativismo.htm>>

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Planear integralmente una cooperativa hortícola en el municipio de Cogua Cundinamarca, para fortalecer la producción y comercialización de los pequeños productores.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los problemas que presentan los horticultores del municipio de Cogua, durante todas las etapas de producción y comercialización, mediante la metodología **CARIBE** (Calidad total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el fortalecimiento empresarial).
- Conformar documentalmente el proceso para la creación de la cooperativa, de acuerdo con las disposiciones legales y normativas vigentes del país.
- Definir el proceso administrativo de la cooperativa en función de su efectividad.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico es un recorrido del cooperativismo, desde sus orígenes hasta su llegada a nuestro país; los efectos que ha tenido y la legislación actual que lo promueve, influenciada por una buena administración.

“Desde las primeras etapas de la civilización, las personas se dan cuenta de la necesidad de unirse...”³ para afrontar situaciones más complejas como atacar o defenderse y por ende obtener un beneficio común, ya que como bien lo decimos, “la unión hace la fuerza”. Esto nos indica que ahora, como en tiempos antiguos, el realizar algunas tareas requiere de diferentes habilidades, las cuales no pertenecen a una misma persona, por cuanto el trabajar en equipo, aportando los diferentes conocimientos y experiencias, genera un complemento, una opción más válida para lograr los objetivos.

Guerrero (1967), refiere que“...las hormigas y las abejas son ejemplo de cooperación...”⁴; situación que induce a pensar que siendo el hombre un ser con mayor grado de desarrollo intelectual, debe generar uniones que busquen un bien común, más organizadas, planeadas, mejor dirigidas y controladas, utilizando las herramientas creadas hasta el momento por él mismo para facilitar el proceso y alcanzar las metas.

Según los historiadores, las primeras asociaciones se dieron para realizar oficios como “...explotación de la tierra (Babilonios, germanos, incas (Minka), aztecas,

³ CONFECOOP. Historia del cooperativismo en el mundo. En: Portal cooperativo.coop. [en línea]. [consultado 22 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.portalcooperativo.coop/coopmundo.htm>>

⁴ GUERRERO PALACIO, María. Cooperativismo y Cooperativas. 4 ed. Bogotá: Cultural colombiana, 1967. p. 35.

mingas, convites, esclavos), fabricar quesos (Armenios)...”⁵, entre otras labores que, si las revisamos se orientan en su mayoría a labores relacionadas directa o indirectamente con el campo.

En algunas obras como “La República de Platón”, se vislumbra la “propuesta de cooperación entre las personas, según sus habilidades individuales, con el fin de crear una sociedad perfecta en la cual cada uno desarrollara una función específica; tan específica, que luego de plantear los cargos más importantes de la sociedad y los únicos que en un principio deberían existir, se dieron cuenta de que faltaban muchos más como soporte, ampliando a un sin número de profesiones las personas necesarias”⁶. En estos diálogos, Platón sin incurrir en reflexiones, jerarquiza la sociedad según la profesión, indicando con ello, el grado de centralización, es decir, organiza a la comunidad según sus ideologías, proceso que en este caso, se da a la par con la planeación de la sociedad deseada de manera indirecta, al hablar de la justicia, identificando unos actores. Hay que tener en cuenta que esta obra fue escrita entre los años 390-370 a. C., lo cual nos dicta una referencia muy antigua de administración, respecto a la organización y planeación de sus representantes, y la interrelación de mutuo beneficio que se da entre ellos.

Lo anterior nos recuerda que la planeación y la organización son los primeros pasos que se dan para el desarrollo de una idea en el proceso administrativo. Teniendo en cuenta su calidad basada en el estudio de los factores internos (debilidades-fortalezas) y externos (amenazas-oportunidades), con el fin de generar certidumbre para acciones posteriores y así poder deducir su importancia y el fundamento que representan para el presente proyecto.

⁵ CONFECOOP. Historia del cooperativismo en el mundo, Op. Cit.

⁶ PLATÓN. La República. 1 ed. Bogotá: Panamericana formas e impresos, 1993. 420 p.

Es preciso señalar que la planeación integral se desarrolla para generar alternativas que den solución a un problema previamente identificado, lo que implica seguir un proceso sistemático, que con anterioridad ha sido organizado de manera lógica y el cual incluye "...identificación de criterios de decisión, ponderación de los criterios, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de una alternativa e implementación de la alternativa⁷". Hay que tener en cuenta además, que la organización no sólo se refiere a la creación de la estructura de una empresa respecto a las personas, su cargo, su dependencia o subordinación, sino también a establecer los procedimientos para afrontar, de forma coherente, las diferentes situaciones que se pueden presentar a nivel de toma de decisiones, y de los procesos, teniendo presente el control de tiempos y movimientos que generen mayor efectividad en éstos.

Durante 1764-1850, la revolución industrial fue la precursora del cooperativismo, ya que la implementación de tecnología provocó la manipulación de la mano de obra por parte de las industrias, lo que incitó la creación de movimientos de reforma social, por parte de los obreros para subsanar algunos de los problemas que les habían ocasionado. Dentro de estos nuevos movimientos estaba el cooperativista, dentro del cual se crearon unas normas, que condujeron al desarrollo de las mismas y a su organización.

En plena revolución industrial nació "Robert Owen (1771-1858), conocido como el padre del cooperativismo, ya que fue él, quien en Inglaterra al hacerse cargo de una empresa pequeña, se dió cuenta del trato que se le daba a los obreros y se propuso cambiarlo, lo cual logró al crear su propia compañía en donde promovió el bienestar de los trabajadores y sus familias, además los hizo socios

⁷ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Prentice Hall, 2005. p. 134-138

al regalarles acciones⁸”, generando en ellos un sentido de pertenencia que los llevara a trabajar unificadamente.

“Es importante poner de presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI”⁹

Al ubicarnos en Sur América, las primeras referencias que se tienen, son las cooperativas agrícolas y de crédito al sur de Brasil en 1888, introducidas por los inmigrantes alemanes, suizos e italianos. Otra referencia se da hacia 1898, cuando colonos franceses fundan en Argentina, la primera cooperativa llamada el "Progreso Agrícola de Pigüé".

Por su parte, en Colombia, las primeras referencias que se tienen sobre cooperativismo se remiten a los “Chibchas, ya que estos al desconocer la propiedad privada...”¹⁰, producían mancomunadamente, lo cual indica una coordinación para proveerse de alimento en todo momento. Esta situación es indicio de un desarrollo comunitario en pro del bienestar de la sociedad, lo que en otras palabras es la misión general de cualquier cooperativa.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. “Para 1931 se perfiló el sistema cooperativo como fundamento legal y doctrinario, ya que se reconoció el derecho nacional a

⁸ GUERRERO PALACIO, María, Op cit., p. 39-40.

⁹ Ibid

¹⁰ URIBE GARZÓN, Carlos. Historia del movimiento cooperativo. Citado por CONFECOOP. Historia del cooperativismo colombiano. En: Portal cooperativo.coop. [en línea]. [consultado 22 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>>

la sociedad cooperativa”¹¹. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran sólo 1807 personas; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

En la actualidad la economía solidaria cuenta con entidades como el Consejo Nacional de la Economía Solidaria (CONES) y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES), además de bases jurídicas más sólidas que le permiten un mejor desarrollo, como es el caso de la “ley 454 de 1998, la cual declara de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas¹²”. Estas promueven el desarrollo de la comunidad, siendo este objetivo primordial que se busca al planear integralmente una cooperativa de horticultores en el municipio de Cogua. Además es de carácter constitucional el fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial¹³, como lo establece el Art. 333 de la Constitución Nacional.

El apoyo gubernamental se refleja con éxito, como lo muestra VALDERRAMA (2004), al publicar los “resultados de cinco años (1998-2003) de supervisión del sector solidario en Colombia, los cuales reflejan en la variación de los activos, un aumento del 103%. En estos años ocurre una situación contraria al resto de las variables tomadas en cuenta para el estudio: El número de socios ha disminuido en un 22%, de 3’579.092 a 2’806.734”¹⁴, lo cual nos indica que se presentaron circunstancias que generaron este resultado, situaciones que no fueron tenidas en cuenta al momento de la planeación de las cooperativas, o que si fueron tenidas muy en cuenta, como el enriquecimiento, por parte de algunos de los

¹¹ GERRERO PALACIO, María, Op. cit., p. 52.

¹² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 454 de 1998.

¹³ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Bogotá: Impreandes, 1991. p. 129.

¹⁴ VALDERRAMA JARAMILLO, Enrique. Resultados de cinco años de supervisión EN: Realidad del sector solidario en Colombia.[en línea]. [consultado 12 feb. 2007]. Disponible en <www.supersolidaria.gov.co/ing/boletin.htm>

gestores, lo que conllevó a algunos errores; por esto, el valor que se le debe dar a este ítem del proceso administrativo, debe ser tal, que permita “ofrecer una dirección clara, reducir el impacto al cambio y minimizar el desperdicio y la redundancia”¹⁵, con el propósito de mantener estándares progresivos que guíen el desarrollo productivo y comercial, mediante la común confrontación del mercado.

Por otra parte, VALDERRAMA (2004) muestra también que el porcentaje más bajo positivo es el que corresponde al número de entidades, ya que sólo ha crecido un 38%, pasando de 4070 en el año 1.998 a 5635 para el 2004. Resultado que nos indica que, pese a afrontar el entorno, sobre todo el internacional, resulta muy complejo si se hace individualmente, las expectativas de las personas no comulgan con pertenecer a una cooperativa. Actitud que nos puede generar por diversos motivos como el desconocimiento de las oportunidades presentes allí, la desconfianza respecto a sus socios, la indiferencia debido al manejo de mayores capitales, entre otros. En el mismo se presentaron otras cifras alentadoras, como el aumento de los activos por asociado. Estos crecieron en un 72% entre 1999 y el 2003, pasando de \$2 millones a \$3,5 millones, situación que debería animar la creación de cooperativas.

Según VALDERRAMA (2004) el sector solidario en años recientes ha sido uno de los sectores que ha jalonado el crecimiento de la actividad económica nacional, al estar por encima del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), a pesar de que recientemente el porcentaje de activos reales ha decrecido en un 8.1% de 2001 a 2003, ubicándose para este último año en 5.9%, 2.3 puntos porcentuales por encima del PIB.

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. Cit., 6 ed. México: Prentice Hall, 2000. p. 212

Al referirse al sector agrícola, se puede decir que este también es uno de los sectores que más ha incidido en el desarrollo económico y social del país, puesto que registró un incremento del 37% (1999-2003) en creación de nuevas entidades, en comparación con el sector industrial, el cual lo hizo tan sólo un 14%.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar a la cooperativa como una opción generadora de empleo, siendo este uno de los aspectos que demanda mayor atención en Colombia y que puede ser subsanado parcialmente por medio de este tipo de empresa.

3.1.1 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1.1 Cooperativismo

“Doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades”¹⁶.

Es bueno señalar que aunque el trabajo mancomunado que se lleva a cabo al interior de una cooperativa es sin ánimo de lucro, se habla de una doctrina no sólo social, sino económica, pues la ausencia del ánimo de lucro no significa regalar el trabajo, por el contrario, expresa la solidaridad de los asociados con su prójimo mediante la prestación de un servicio y una remuneración justa sin ánimo de enriquecimiento, lo que conlleva directamente a la doctrina social por medio de la solidaridad expresada. Esto lleva a conformar organismos que son de todos y para todos, con el ánimo de no ser explotados, de ayudar y recibir ayuda, de vivir dignamente con el apoyo de mi hermano y hacer que él viva igual gracias al mío, de mejorar las condiciones de la región y surgir como una verdadera comunidad.

Sin llegar a conformar legalmente una asociación de este tipo, la cooperación siempre se ha practicado, ya que nuestros antepasados entendieron que “dos cabezas piensan más que una” y nos dejaron ese legado, que se ha fortalecido y adecuado a través del tiempo, hasta convertirse en lo que en la actualidad es, y con la disposición de seguir mejorando, a través del aprendizaje que genera el diario vivir de millones de asociados y asociaciones alrededor del mundo.

¹⁶ COOPRUDEA. Principios del cooperativismo. En : Cooperativismo. [en línea]. [consultado 12 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.cooprudea.com/webcooprudea/index.php>>

3.1.1.1.1 VALORES

- a) **La honestidad.** Toda cooperativa está obligada a un manejo basado en la honradez, buena fe y transparencia de los recursos, lo que significa una disposición adecuada de éstos, que genere confianza en sus asociados; disposición de una información veraz que permita conocer de manera integral la gestión, en sí, y administración ética que en ningún momento favorezca o desfavorezca a alguien en particular.

- b) **La fraternidad.** Se vislumbra como la hermandad entre todos los hombres y se materializa en el respeto a los demás al entender nuestras diferencias y tolerarlas, mediante un pensamiento más profundo que indica la originaria similitud de todos.

- c) **La solidaridad.** No se debe entender como caridad, sino como la disposición para compartir lo que tenemos, no lo que nos sobra. Es el dar y recibir la autoayuda, mediante la asociación; lo cual genera el derecho de ser ayudado y la obligación de servir a los demás.

- d) **La Universalidad.** Se muestra como la capacidad de acoger a todos, sin importar idiomas, razas, divisiones territoriales, religión, ideas políticas, sexo, limitaciones físicas u otras diferencias, en sí, es la no discriminación absurda a la que acude la humanidad en busca del bien propio, permitiendo que la tierra sea una gran nación donde todos los seres humanos tienen el derecho a la oportunidad y a la participación. La universalidad se materializa en una gestión verdaderamente democrática, que garantiza y crea espacios de participación, análisis y discusión franca, abierta y positiva en pro de la consolidación de acciones efectivas para todos.

3.1.1.1.2 PRINCIPIOS

- a) **Administración democrática.** Vincula a todos sus asociados, por medio de espacios adecuados, en los cuales puedan aportar sus puntos de vista, complementarlos, analizarlos y tomar decisiones concluyentes y efectivas gracias al apoyo mutuo que se dan en esta actividad de disertación.

- b) **Cooperación entre cooperativas.** Así como hay cooperación entre los asociados de una misma cooperativa, también se debe generar un espacio de macro cooperación que vincule varias cooperativas, según tareas específicas en las que se puedan ayudar. En la actualidad, existe la figura de un tutor que se asigna para la creación de una nueva cooperativa, quien actúa partiendo de su experiencia como otra cooperativa, dejando ver un claro ejemplo de este principio. Esta cooperación se realiza para prestar servicios más completos y mejores, con el fin de mejorar el entorno comunitario.

- c) **Afiliación voluntaria y abierta.** Toda persona, sin discriminación de ningún tipo, tiene la posibilidad de ingresar a una cooperativa; lógicamente existen requisitos internos que apoyan una buena incorporación, es decir, la vinculación de personas de bien que sean un buen elemento para el desarrollo de la cooperativa y que sean “capaces de asumir las responsabilidades que adquieren”¹⁷.

¹⁷ BIRCHALL, Johnston. Las Cooperativas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP. Septiembre de 2005. p. 30-33

- d) **Autonomía e independencia.** El hecho de recibir ayudas de otros organismos no quiere decir que estos puedan intervenir en la gestión administrativa de la cooperativa, ya que ésta es exclusividad de los asociados, guiados por principios universales que están orientados a su mejora continua y la de su entorno.

- e) **Compromiso con la comunidad.** En la normatividad se establece que las cooperativas deben ser organismos que mejoren su entorno, por medio de la inversión en las comunidades colindantes, teniendo en cuenta que no sólo existen cooperativas regionales, sino departamentales y nacionales y sus principios son globales.

- f) **Formación, capacitación y divulgación.** Para que los dirigentes de la cooperativa en su núcleo administrativo, y en general todos sus asociados, contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa, esta debe a su vez, brindar educación, mediante programas de formación empresarial y humana-solidaria.

- g) **Participación económica de los asociados.** Para darle un sustento económico a la cooperativa, la legislación establece unos porcentajes que permiten, sin ánimo de lucro, reconocer justamente el trabajo de su núcleo administrativo a través de un sueldo. Estos porcentajes se aplican sin favoritismos a todos sus asociados, quienes deben controlar la disposición del dinero.

3.1.1.2 ECONOMIA SOLIDARIA

Según reza el Art. 2º de la Ley 454 de 1998, la economía solidaria es el “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”¹⁸. Prácticamente no difiere de la definición citada en la página 27, de COOPERATIVISMO, ya que las dos se enfocan al mismo tema y se complementan.

Lo anterior indica que, además de ser un sistema socioeconómico, también es cultural y ambiental, es autogestionario, democrático y humanista.

- a) Cultural. Promueve el desarrollo no sólo económico, sino intelectual de las personas, al vincularlos en procesos democráticos, en los cuales aprenden de las disertaciones de otros asociados, que permiten ayudar a formar criterios propios, para luego intervenir y ayudar consecutivamente a llegar a un acuerdo.

- b) Ambiental. Es consciente de los daños que la humanidad le ha causado a un planeta que es de todos. Y que por solidaridad con el prójimo, no debemos seguir afectando, ya que los perjudicados somos los mismos seres humanos y otros seres vivos.

¹⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit.,, Art. 2º.

- c) Autogestionario. Aunque existe una serie de normas para ayudar a guiar una sociedad de tipo cooperativo, al ser esta propiedad de los mismos asociados, son ellos quienes deciden los rumbos que le van dar. Lo establecido previamente en la legislación, son bases que fortalecen el desarrollo del cooperativismo en general, más no son lineamientos estrictos para tomar decisiones en momentos específicos, pues sólo cada organismo sabe a donde quiere llegar.

- d) Democrático. Absolutamente todos los asociados tienen el derecho y el deber de participar en el direccionamiento de las cooperativas a las cuales pertenecen, con el fin de complementar conocimientos, no excluir puntos de vista y ejecutar las decisiones más efectivas en busca de un mismo fin de bienestar para todos,

- e) Humanista. Por sobre todas las cosas, se busca el bien común, de los asociados, y de la comunidad que está en contacto con organizaciones de tipo solidario, con el ánimo de eliminar la indiferencia y surgir con dignidad.

3.1.1.2.1 FINES DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

Los fines de la Economía solidaria son los dispuestos en el Art. 5 de la ley 454 de 1998, allí se vislumbra sobre todo la búsqueda democrática del bien común, mediante el trabajo en equipo.

- a) Desarrollo integral del ser humano. Formación de los asociados en diferentes aspectos solidarios y administrativos, con el fin de aportar eficazmente al desarrollo de la cooperativa.
- b) Generar pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor. La ley establece como requisito cierto número de horas en educación solidaria, lo que permite abrir las puertas del conocimiento de los asociados, para que ellos en el desarrollo de sus actividades vivencien y apliquen la verdadera solidaridad.
- c) Democracia participativa. Se vislumbra mediante el derecho y el deber del voto que cada asociado tiene, sin tomar en cuenta el capital aportado. Cuando las cooperativas son muy grandes, se designan voceros, quienes deben velar por el grupo que representan, sin favorecer a ningún grupo en especial.
- d) Participar en programas de desarrollo económico y social. La ley establece que las cooperativas tienen el deber de participar en los programas gubernamentales, relacionados con su sector y que se realizan en su región de influencia. De este modo se puede aportar los conocimientos solidarios y hacer de la aplicación de estos programas, acciones que ayuden a contribuir al avance de los “Objetivos de Desarrollo del Milenio”¹⁹, los cuales se traducen en el desarrollo mundial de una vida digna consciente del medio ambiente.

¹⁹ BIRCHALL, Johnston. Op. Cit., 166 p.

e) Distribución equitativa de beneficios. Todos los asociados tienen derecho a los mismos beneficios. Sólo de esta forma de es coherente con el principio de la democracia, que lleva a la no discriminación. Cuando existen remanentes al final del ejercicio, pueden darse varias posibilidades de distribución, entre las cuales esta la distribución entre los asociados.

3.1.1.3 COOPERATIVA

La Cooperativa es la máxima expresión del Cooperativismo y la Economía Solidaria. Consiste en la asociación voluntaria de personas para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Es necesario, como lo dictan los principios del cooperativismo, tener una actitud de solidaridad, pues de lo contrario, si se busca el bien propio, el desarrollo del proceso se ve truncado por acciones discriminativas que llevan a la exclusión de sus asociados.

En la cooperación y el cooperativismo está la fuente que da vida al desarrollo de una sociedad justa, y, como lo expresa JOHNSTON (2005), en su libro *Las Cooperativas y Los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, también está la fuente que da origen al desarrollo económico de los países, puesto que es la fuente de un trabajo digno.

3.1.1.3.1 CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS

Existen diversas formas de clasificar las cooperativas, con la opción de engranarlas para crear cooperativas con más rango de acción o más especializadas. Lo correspondiente a esta clasificación está dispuesto en la Ley 79 de 1988, entre los artículos 61 y 87.

a) Según el ámbito de la actividad económica

- ◆ Cooperativas especializadas. Sólo atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Si desean ofrecer servicios diferentes, pueden hacerlos mediante convenios con otras cooperativas, mas no directamente.
- ◆ Cooperativas multiactivas. Atiende varias necesidades, siempre y cuando estén relacionadas. Estas deben ser organizadas en secciones independientes, al igual que una cooperativa especializada.
- ◆ Cooperativas integrales. Puede realizar dos o más actividades conexas o complementarias entre sí.

b) Según la actividad económica. Desarrollan actividades concernientes a su actividad.

- ◆ Consumo. Ej.: Cooratiendas
- ◆ Educación. Ej.: Gimnasio Los Pinos – SaludCoop
- ◆ Transporte. Ej.: Trans Cogua
- ◆ Vivienda
- ◆ Agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras. Pueden ser de trabajadores, propietarios o de ambas modalidades. Se puede constituir con un mínimo de 10 asociados. Ej.: Coomagro.

- ◆ Ahorro y crédito. Organismos especializados que prestan sus servicios con exclusividad a sus asociados. Cuando el total de sus captaciones supere el establecido por la ley en el tiempo determinado por la misma, estas organizaciones deberán convertirse en Cooperativas financieras. Ej.: Coomeva.
- ◆ Multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Si sus captaciones superan los topes establecidos por la ley en el tiempo determinado por ésta, deberán especializarse en Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ◆ Financieras. Deben ser organismos especializados. Pueden prestar sus servicios a personas no asociadas.
- ◆ Seguros. Deben ser organismos especializados que presten sus servicios principalmente a sus asociados y a la comunidad vinculada con ellos. Ej.: Equidad seguros.
- ◆ Comunicaciones
- ◆ Servicios públicos
- ◆ Salud. Pueden ser de comunidades que contratan profesionales o de profesionales que se unen para prestar el servicio o mixta. Ej.: Saludcoop.
- ◆ Turismo. Ej.: Turiscoop

c) Con legislación reglamentaria propia

- ◆ Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas: Cooperativas – Administraciones Cooperativas. Son establecidas por la nación, los departamentos y los municipios o distritos municipales, mediante leyes, ordenanzas o acuerdos. Si se constituyen con un mínimo de cinco entidades se denominan Administraciones

Cooperativas. Estas prestan los servicios previstos en los estatutos a las entidades asociadas.

- ◆ Cooperativas de Trabajo Asociado. Vinculan el trabajo personal de sus asociados. Pueden ser especializadas, multiactivas o integrales. Se pueden constituir con un mínimo de 10 asociados.

d) Precooperativas

Realizan actividades pertinentes a las cooperativas, bajo la supervisión de un tutor que la asiste, con el fin de educarla y pueda llegar a actuar de forma autónoma. Se organizan mediante esta figura debido a la carencia de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica. Es de carácter obligatoria su transformación a Cooperativa en un término de cinco años prorrogables según la SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

3.1.2 SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO

En Colombia, y en el mundo entero, el sector agropecuario es el renglón más importante de la economía, porque es quien provee las materias primas para que los demás sectores funcionen. Por tal razón, es de suma importancia focalizar esfuerzos a su desarrollo justo, y sobre todo ambientalmente amigable, ya que por su naturaleza afecta directamente este vital aspecto para el planeta.

Según Johnston (2005), las Cooperativas Agrícolas son las más prosperas a nivel mundial, al considerar su cuota de mercado, ya que desde tiempos antiguos, gracias a la situación adversa que se generó en la revolución industrial, se crearon como protección de los agricultores y por consiguiente, de los consumidores. Este movimiento se ha adecuando, adquiriendo experiencia para convertirse en lo que hoy en día es; un sector que jalona el desarrollo

económico, social, cultural y ambiental, tanto de países desarrollados como en vía de desarrollo.

Durante la época de la revolución industrial, la situación obligó a los agricultores a “tomar el control de tres procesos: los insumos agrícolas (abonos, semillas y ganados); las comercialización de los productos; y el procesamiento de los alimentos para darle valor agregado a los productos”²⁰, lo que no solo involucra al sector agrícola, sino también al agropecuario y al agroindustrial, ampliando así su rango de acción para ofrecer servicios más completos.

Según narra Johnston, en la obra citada, el sector cooperativo agrícola ha llegado a ser la mayor fuerza económica del mundo. Es decir que si tenemos en cuenta los ya nombrados sector pecuario y agroindustrial, la fuerza aumenta notablemente, tanto así que en países como Estados Unidos es el sector más grande, y dentro de éste las organizaciones cooperativas manejan el 57% de los negocios; de otra parte en Canadá manejan el 40% de los pagos en dinero de los granjeros; y en Japón y Korea del Sur alrededor del 90% de los agricultores son miembros de ellas, por nombrar algunos ejemplos exitosos alrededor del mundo.

De otra parte, al introducirse en el territorio Colombiano, se habla no sólo del sector agrícola, sino del sector agropecuario, agroindustrial, piscícola y minero, como lo establece la legislación correspondiente a la clasificación de las cooperativas. Este tipo de cooperativas, según la confederación de cooperativas de Colombia (CONFECOOP) en su libro Sector Cooperativo Colombiano 2006, representan el 9.70% (4to puesto) de las cooperativas a nivel

²⁰ Ibid., p. 12-14

nacional, el 9.76% (3er puesto) respecto a la cantidad de activos y el 29.97% (1er puesto) respecto a la cantidad de ingresos. (Ver anexos 1,2 y 3).

“Estas cooperativas asocian a cerca de 150.000 personas, representando el 4.06% del total de asociados a nivel nacional. Cada asociado a este tipo de cooperativas tiene un aporte social que en promedio es de \$1'500.000”²¹.

Según CONFECOOP, en la obra citada, la mayor cantidad de cooperativas de este tipo se encuentran ubicadas en los departamentos de Valle, Santander y Huila. Al incluir todos los departamentos, las cooperativas agropecuarias generan alrededor de 10.000 empleos directos, lo que representa el 8.61% de los empleados del sector cooperativo nacional.

Existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño de la Cooperativa y la cantidad de Cooperativas; es decir que a menor tamaño de la Cooperativa, mayor número de estas hay, pero menor cantidad de recursos manejan, aspectos que se vislumbran en el siguiente cuadro:

²¹ CONFECOOP. Sector Cooperativo Colombiano 2006. Resultados de un compromiso con la comunidad. 2006. p. 77-81

Tabla 1. Tamaño de cooperativa v.s. cantidad de cooperativas

Tamaño de Cooperativa con actividad agropecuaria por activos	Número de Cooperativas	% Participación	Número de asociados	Número de asociados promedio por Cooperativa	Número de empleados promedio por Cooperativa	(%) Manejo de activos del Subsector Cooperativo agropecuario	(\$) Manejo de activos del Subsector Cooperativo agropecuario
Grande	20	3	50.415	2.521	309	71.04	961.0
Mediana	52	7.80	43.984	846	27	19.68	266.2
Pequeña	148	22.19	30.094	203	10	7.38	99.83
Micro	447	67.02	25.196	56	2	1.91	25.83
TOTAL NACIONAL	667		149.689	224	15		

Fuente: CONFECOOP. Sector Cooperativo Colombiano 2006. Resultados de un compromiso con la comunidad. 2006. p. 78

Es importante resaltar que el crecimiento anual de los activos de las Cooperativas Agropecuarias es de 12.39%, gracias al mantenimiento de niveles de endeudamiento por debajo de los del sector solidario, lo que las jalona hacia un buen desarrollo.

3.2 MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO

Además de “decretos, directivas, resoluciones, circulares y demás orientaciones emanadas tanto del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria respecto a la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento, dirección, coordinación y desarrollo empresarial, como del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social al igual que las de la Superintendencia de la Economía Solidaria”²²; el Marco Normativo actual de la Economía Solidaria se fundamenta en dos leyes principales como lo son la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998. Estas leyes han sido reformadas en varias ocasiones, por lo que es conveniente citar y analizar las últimas reformas, las cuales orientan, de forma clara, la Economía Solidaria y permiten entender el presente trabajo de grado.

²² COLOMBIA. DANSOCIAL. Cartilla cooperativas, p. 4

3.2.1 Análisis de la Ley 454 de 1998 (agosto 4)

Como se dicta en el Art. 58, párrafo 3 y el Art. 333, párrafo 3, de la Constitución Política de Colombia: el Estado debe proteger, promover y fortalecer las formas asociativas y solidarias, ya que estas son vistas como empresas forjadoras de desarrollo económico para el país.

Una forma de apoyo del Estado para con las organizaciones solidarias es permitiéndoles su vinculación a planes territoriales de desarrollo, teniendo en cuenta sus conocimientos y modo de actuar transparente. De igual forma, los entes territoriales también pueden ayudar a las organizaciones solidarias así como las empresas proveedoras de éste tipo de organización, respecto a materiales básicos de educación y de construcción tienen el deber de vender a precios de mayorista, agentes o concesionario, tal como lo establecen los Arts. 69 y 83 de la Ley 79 de 1988.

Para dar respuesta a este mandato constitucional, se genera la presente ley, como marco conceptual que regula la economía solidaria.

Por medio de esta ley, "...se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL), se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el fondo de garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito....²³", entre otras disposiciones.

Como factor clave, la ley define a la Economía Solidaria como el "sistema socioeconómico, cultural y ambiental, conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas

²³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit., Parágrafo inicial

autogestionarias solidarias, democráticas y humanitarias, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano...”²⁴. De la anterior definición se entiende que:

- a- Las entidades de economía solidaria son empresas, ya que son vistas como sistemas socioeconómicos que deben estar registrados ante las autoridades competentes como lo son la Cámara de Comercio, la Supersolidaria o Superbancaria, dependiendo el caso, y la DIAN, con el fin de llevar a cabo de forma correcta y legal las actividades que les permitan lograr sus objetivos.
- b- Las formas asociativas se generan debido a una orientación similar o igual de ideas, lo que lleva a las personas a reunirse para llegar a un acuerdo mejorado, debido a los aportes de cada uno y el objetivo que todo buscan. Esta forma de asociación consciente implica la libertad, tanto de ingresar, como de retirarse, siempre y cuando no afecte el desarrollo de ésta, para lo cual se debe estipular por escrito (Estatutos) una serie de normas que permiten que todo el sistema fluya de forma correcta. Es importante resaltar como lo dictan los Arts. 14, 16, 17 y 19, que las organizaciones solidarias a su vez pueden integrarse para conformar organismos de segundo y tercer grado según ciertas especificaciones, con presencia regional, nacional y poder para realizar negocios internacionales.
- c- Las diferentes formas de asociación solidaria tienen autonomía para desarrollar sus procesos, teniendo en cuenta ciertos aspectos que deben quedar por escrito (Estatutos), para hacer una gestión transparente, respecto a los principios citados en el Art. 4 que implican la solidaridad, como lo son la no discriminación (social, económica, religiosa o política), búsqueda del bien común, participación democrática, integración, justicia, servicio, igualdad de condiciones, entre otros. Sin perturbar esta autonomía, el estado,- al igual que la Supersolidaria o Superbancaria- según el caso*,

²⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit., Art. 2.

tienen por obligación la vigilancia de las cooperativas, con el fin de verificar que estos principios se cumplan, pese a los órganos internos que se encargan de esta labor.

- d- Las prácticas democráticas implican la vinculación de todos los asociados y sus puntos de vista en la toma de decisiones complejas, para ayudar a guiar de manera correcta a las organizaciones solidarias y por consiguiente garantizar el bien común. En todo organigrama debe presentarse la Asamblea General como el máximo poder de la organización, Y para que esto sea real , debe quedar por escrito (Estatutos).
- e- Debido a que las organizaciones solidarias buscan el bien común sin discriminación, los destinos que se le pueden dar a la utilidad al final del ejercicio, son la “disposición de esta para la prestación de servicios de carácter social, para el crecimiento de sus reservas y fondos y para reintegrar a sus asociados en proporción al uso de los servicios”²⁵.
- f- El objetivo de las organizaciones solidarias no es enriquecer a los altos directivos, sino buscar el bien común y sostenible, trabajando en equipo. Debido a que los asociados pueden ser al mismo tiempo los empleados, y como tal tienen derecho a un sueldo, se genera un sentido de pertenencia, y se espera la utilización al máximo de las habilidades de los asociados, ya que el trabajo realizado es para ellos mismos.
- g- Como lo dicta el Art. 6, Par. 2, no sólo las Cooperativas hacen parte de la economía solidaria, sino los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias; las instituciones auxiliares de la economía solidaria; las empresas comunitarias; las empresas solidarias de salud; las precooperativas; los fondos de empleados; las asociaciones mutualistas; las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas; las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que

*Solo las Cooperativas Financieras son vigilados por la Superbancaria.

²⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit., Art. 1, Parágrafo 1, Numeral 2.

cumplan con características tales como “tener estipulado en los estatutos la ausencia del ánimo de lucro, tener estipulado en los mismos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, estar organizada como empresa, garantizar la igualdad de derechos y obligaciones, integrarse social y económicamente”²⁶.

Es importante precisar que los beneficios que el Estado brinda a las organizaciones solidarias, no se deben extender a otro tipo de sociedades, pues puede que estas cumplan con los principios de la Economía solidaria y por consiguiente no hacen méritos para obtenerlos.

3.2.2 Objetivos de la Ley 79 DE 1988

“El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit., Art. 6.

5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.

6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social,

7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones”.²⁷

“Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas”.²⁸

²⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 de 1988. Art. 1.

²⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Op. Cit., Art. 2.

4. METODOLOGÍA

4.1 PROCEDIMIENTO

Se hace necesario especificar acciones; que se deben dar con una secuencia lógica para el impulso de un proceso efectivo que genere como resultado una organización de calidad.

Llegar a planear integralmente y de una forma correcta una cooperativa, en medio del contexto descrito en el planteamiento del problema, requiere entrar en contacto directo con la comunidad afectada para descubrir las raíces del mismo, las cuales -aunque pueden estar latentes, al no haber sido investigadas,- conviven sin ser reconocidas con los horticultores. Ya descritas estas causas, sólo resta analizarlas para formular posibles soluciones, que se generarán a partir de ideas de la misma comunidad guiada por el investigador, a manera de consultas informales. Para desarrollar esta etapa se pueden implementar dos técnicas de apoyo para el análisis de problemas, las cuales son el Brainstorming y la metodología CARIBE.

La primera de éstas técnicas vincula a todos los miembros de un equipo, al darles la oportunidad de opinar sobre el asunto en cuestión; por su parte, la segunda tiene en cuenta una serie de pasos que incluyen otras técnicas, con el fin de identificar situaciones, priorizarlas, generar soluciones, programar su progreso y controlarlas.

Al obtener los datos anteriores, se procede a recolectar la información correspondiente a las cooperativas que existen y sus especificaciones, para así decidir cuál es la que aporta la mejor solución a los problemas planteados y posteriormente constituirla documentalmente, de acuerdo con las disposiciones legales y normativas vigentes del país y los aspectos técnicos. Durante este

subproceso es necesario el cruce de información, teórica y práctica de los tipos de cooperativas con las variables encontradas al interior de la comunidad y que afectan esta actividad en específico.

Es importante referenciar los errores y aciertos que comete el cooperativismo. En la figura jurídica, para este momento ya definida acorde con las necesidades a abordar. Estos con el fin de ayudar a formular premisas que impidan caer en las mismas situaciones, (si es el caso de un error,(o que promuevan la gestión de calidad,(si es el caso contrario).

Con las anteriores bases, más la documentación orientada hacia procesos administrativos y su aplicación a un programa destinado a desarrollar el principal de los cuatro aspectos fundamentales para la creación de cualquier tipo de asociación, como lo es la planeación integral, se logra el total de los objetivos propuestos y se deja la semilla para la ejecución y consolidación del proyecto, lo que será en definitiva, el verdadero evaluador de este.

Para la recolección de los datos de aplicación de la metodología Caribe se deben realizar varias reuniones con pequeños productores del municipio; se realizó la primera reunión (Ver imagen No. 1) donde tuvimos buena participación se interactuó con los participantes acerca de las de las entradas procesos, salidas para el desarrollo del sistema empresarial luego resaltamos las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que puede tener el sector hortícola en el municipio y a nivel nacional y fue así como se llegó a la creación de la matriz DOFA.

Se agendo una segunda reunión a la que asistieron más personas de las que habían asistido a la anterior, se hizo la presentación del sistema empresarial y la matriz DOFA y se procedió a dar puntuación a las debilidades para poder priorizar

cada una de ellas (Ver imagen 2 y 3), se hizo el respectivo diagrama de Pareto, el diagrama causa efecto, el diagrama como-como y el marco lógico.

5. INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 METODOLOGÍA CARIBE (Calidad total, Reingeniería y Bases estratégicas para fortalecimiento empresarial)

5.1.1 Enfoque holístico

Para tener una visión integral de cualquier actividad se utiliza el siguiente mecanismo, denominado "SISTEMA", el cual nos permite identificar el procedimiento completo de la actividad, desde sus inicios, hasta la consecución de los productos, con el propósito de no dejar cabos sueltos que conlleven errores posteriores.

El presente SISTEMA es un acercamiento al ideal, para desarrollar un proyecto productivo hortícola. Hacer este esquema permite analizar mediante la matriz DOFA, lo que debería ser (SISTEMA) contra lo que es (DOFA), y traducirlo en estrategias que permitan orientar el proyecto productivo hacia el ideal del SISTEMA.

Cuadro 1. SISTEMA EMPRESARIAL: COOPERATIVA HORTICOLA

ENTRADAS

Personal capacitado en producción, poscosecha, procesamiento, administración básica, contabilidad básica y afines para un óptimo desarrollo de los sistemas específicos de cada producto; personal idóneo para desarrollar cargos administrativos; técnico agropecuario o agrónomo que presten servicio de asistencia técnica.



Tierras, Infraestructura (Centro de acopio adecuado para los productos), medio de transporte para distribución de los productos, oficina, plántulas. Muebles y enseres.



Cuartos fríos para el acopio y conservación de hortalizas, estantes para el acopio de productos procesados, vehículo adecuado para el transporte de alimentos, equipos de riego, nuevas tecnologías MIPE, infraestructura apropiada para el desarrollo de algunos productos (Invernaderos, sala de procesamiento), empaques adecuados;



Recursos monetarios, créditos otorgados por medio de la aprobación de proyectos productivos, apoyos de entidades públicas, privadas o mixtas.



Reglamentación interna más estricta que la gubernamental.



Desarrollo de estudios de mercado, planeación de las producciones, organización de los productores, auditorías internas para el control de la calidad de los productos y de la gestión, aplicación de indicadores de control administrativo, desarrollo de proyectos productivos encaminados a la diversificación de los productos y la penetración de nuevos mercados, dirección participativa.



PROCESO

SUBSISTEMA	PASOS
RECURSOS HUMANOS	Diagnóstico del entorno Elaboración de un estudio de Mercados y consecución de clientes. Elaboración de estudio técnico para planear y organizar la producción
A. FISICOS	Elaboración de un estudio legal en pro de la creación de una cooperativa. Elaboración de un estudio financiero consecuente con los recursos necesarios para poner en marcha los proyectos.
A. TECNOLÓGICOS	Evaluación financiera, social y ambiental del proyecto. Elaborar cronograma de ejecución del proyecto Plantulación consecuente con el análisis del mercado.
A. ECONOMICOS	Preparación de suelos. Siembra de acuerdo a la planeación y organización de la producción.
A. AMBIÉNTALES	Cuidados varios (MIFE, MIPE, riegos, deshierbes). Cosecha. Recepción producto en el centro de acopio
A. ADMINISTRATIVOS	Pesaje. Expedición de factura de compra y venta. Empaque y despacho.

SALIDAS

✓ **Hortalizas de excelente calidad.**

✓ **Productos procesados a base de hortalizas.**

Normas de: procesamiento y transporte de alimentos, aplicaciones de productos químicos, certificación de productos orgánicos, principios de solidaridad y manejo general de Cooperativas, políticas gubernamentales, aspectos macroeconómicos (variación en los precios de los productos y de los insumos), seguridad de la región, aspectos climáticos.

Fuente: Autores

5.1.2 Diagnóstico estratégico

Un diagnóstico estratégico es una herramienta administrativa que permite identificar factores claves de la situación que se está analizando. Esta herramienta es mucho más valiosa si se combina con otras que la complementan para hacerla más participativa, verídica y por consiguiente aprovechable.

Gracias a un análisis de Aspectos internos (Debilidades, Fortalezas) y externos (Oportunidades, Amenazas), y a su interacción mediante la matriz DOFA, se obtienen estrategias que permiten alcanzar objetivos para el mejoramiento del proyecto productivo.

El presente DOFA se genera mediante la aplicación a los horticultores del municipio de Cogua, de la técnica denominada BRAINSTORMING, la cual permite recoger ideas de y de forma democrática.

Cuadro 2. MATRIZ D.O.F.A.

<p style="text-align: center;">DOFA</p> <p>“Cultivadores de hortalizas del municipio de Cogua, Cundinamarca</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de trabajo y experiencia. -Mercados campesinos. -Reconocimiento en el sector de los productos coguanos como productos de calidad. -Excelentes tierras y aguas. -Producción limpia. -Buenas vías de acceso. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos económicos, físicos y tecnológicos. -Asociatividad. -Compromiso y participación. -Sinceridad. -Fortalecimiento Administrativo. -Estudio de Mercadeo. -Presentación en puntos de venta. -Planeación de producción. -Transporte -Centro de acopio.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad. -Mercados en otros municipios. -Apoyo gubernamental, municipal, de entidades privadas y mixtas. -Capacitaciones. -Certificación. -Agroturismo. -Nuevos clientes. -Seguridad de la región. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planear y fortalecer la producción. -Desarrollar proyectos productivos hortícolas (Sustentación teórica). -Adquirir capacidad competitiva frente a otros mercados gracias a la calidad de los productos. -Hacer convenios con empresas proveedoras. -Aprovechar el plan de agroturismo que tiene la Administración municipal para que reconozcan la calidad de las hortalizas coguanas y por consiguiente venderlas. -Solicitar cursos al SENA aprovechando las instalaciones presentes en el municipio, que permitan adquirir conocimientos para mejorar el manejo integral de los cultivos. -Establecer canales de comercialización directos. - Aprovechar los buenos recursos físicos con los que cuenta la empresa para aumentar su participación en el mercado y acceder algún día al mercado exterior sin ningún problema. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Financiación de proyectos productivos. -Realizar talleres sobre cooperativismo. -Conocer experiencias cooperativas para adquirir experiencia en el tema. -Efectuar talleres de fortalecimiento empresarial y personal. -Elaborar estudio de mercado. -Desarrollar técnicas de Merchandising en mercados campesinos locales y de otros municipios. -Adquirir mediante apoyos públicos o privados las tecnologías necesarias para el mejoramiento de la producción y su calidad al momento de la venta. -Diversificar la producción. -Tener un asociado dedicado a la plantulación.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -M.O. costosa -Fenómenos climáticos y atmosféricos. -Inestabilidad de precios de insumos y productos. -Empresas ya conformadas con capacidad económica y de competencia. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo en Minga. -Gestionamiento de maquinaria, equipo e infraestructura. -Creación de reservorios. -Intervención como Cooperativa en políticas y programas sectoriales que se relacionen con la explotación hortícola. -Fortalecimiento tecnológico. -Aplicar herramientas administrativas como el Benchmarking para mejorar procesos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de un proyecto integral (que vincule las diferentes explotaciones).

Fuente: Los autores

5.1.3 Alternativas de apoyo y priorización

Con el objetivo de dar solución a los problemas evidenciados por los cultivadores de hortalizas, y teniendo en cuenta que no todas las dificultades son iguales, ya que unas llevan a que se desarrollen otras, así como una buena acción igualmente lleva a otra, es preciso priorizarlas para determinar cuál es el inconveniente con mayor incidencia, y poder abordarlo cuidadosamente y lograr una mejoría. Para priorizar el problema existen varios métodos; en esta metodología se adopta el democrático, ya que permite la participación de población en cuestión, y quien mejor que ellos para definir mediante votación cuál consideran la mayor debilidad que poseen.

5.1.3.1 Método democrático

Consiste en dar a cada presente una serie de votos, los cuales son el número de debilidades planteadas en la matriz DOFA, menos una, para repartirlos dependiendo la incidencia que cada persona crea que tiene la debilidad; así, las debilidades que se crean son las más relevantes, obtendrán la mayor votación y viceversa.

Tabla No. 2 Priorización de debilidades

Debilidades	Votos	%	Prioridad
Recursos económicos, físicos y tecnológicos.	51	18.8	1
Asociatividad.	37	13.7	2
Compromiso y participación.	19	7	7
Sinceridad.	14	5	10
Fortalecimiento Administrativo.	24	8.8	6
Estudio de Mercadeo.	27	10	5
Presentación en puntos de venta.	15	5.5	9
Planeación de producción.	35	13	3
Transporte	31	11.5	4
Centro de acopio.	17	6.3	8
TOTAL	270	100	

Fuente: Los autores

5.1.4 Calidad total

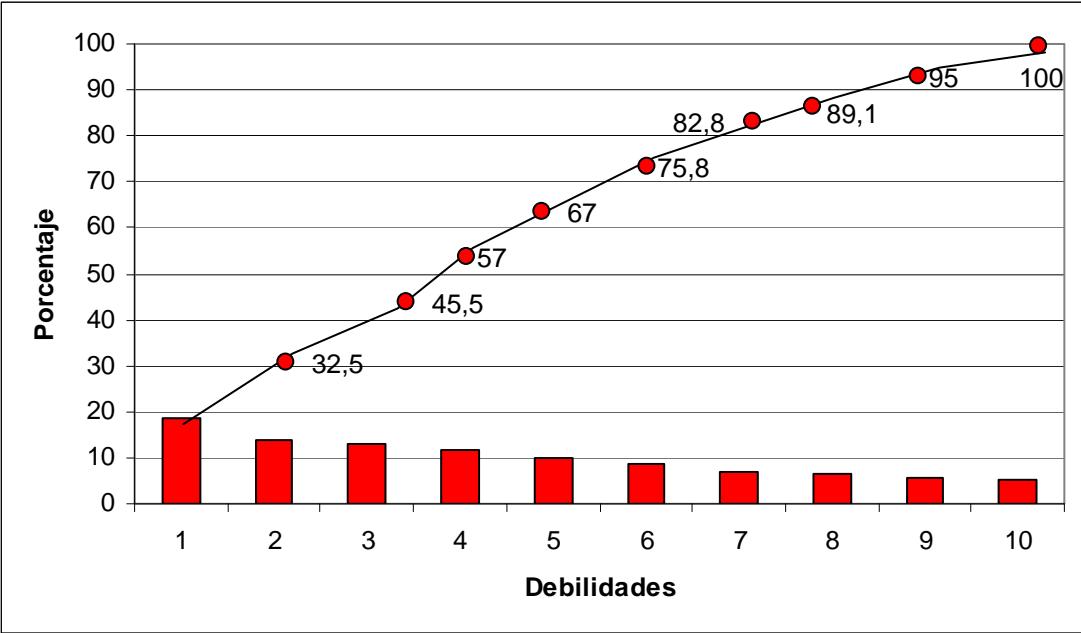
Mediante la vinculación de otras herramientas a la metodología CARIBE, como lo es el Diagrama de Pareto, se permite vislumbrar gráficamente la priorización hecha, lo cual favorece el entendimiento, el análisis de la situación y la orientación de los esfuerzos a los problemas realmente importantes. Esta tabla se realiza con el fin de visualizar el acumulado porcentual de las debilidades.

Tabla No. 3 Acumulado porcentual de debilidades

Problema	%	% Acumulado
1. Recursos económicos, físicos y tecnológicos.	18.8	18.8
2. Asociatividad.	13.7	32.5
3. Planeación de producción.	13	45.5
4. Transporte	11.5	57
5. Estudio de Mercadeo.	10	67
6. Fortalecimiento Administrativo.	8.8	75.8
7. Compromiso y participación.	7	82.8
8. Centro de acopio.	6.3	89.1
9. Presentación en puntos de venta.	5.5	95
10. Sinceridad.	5	100

Fuente: Los autores

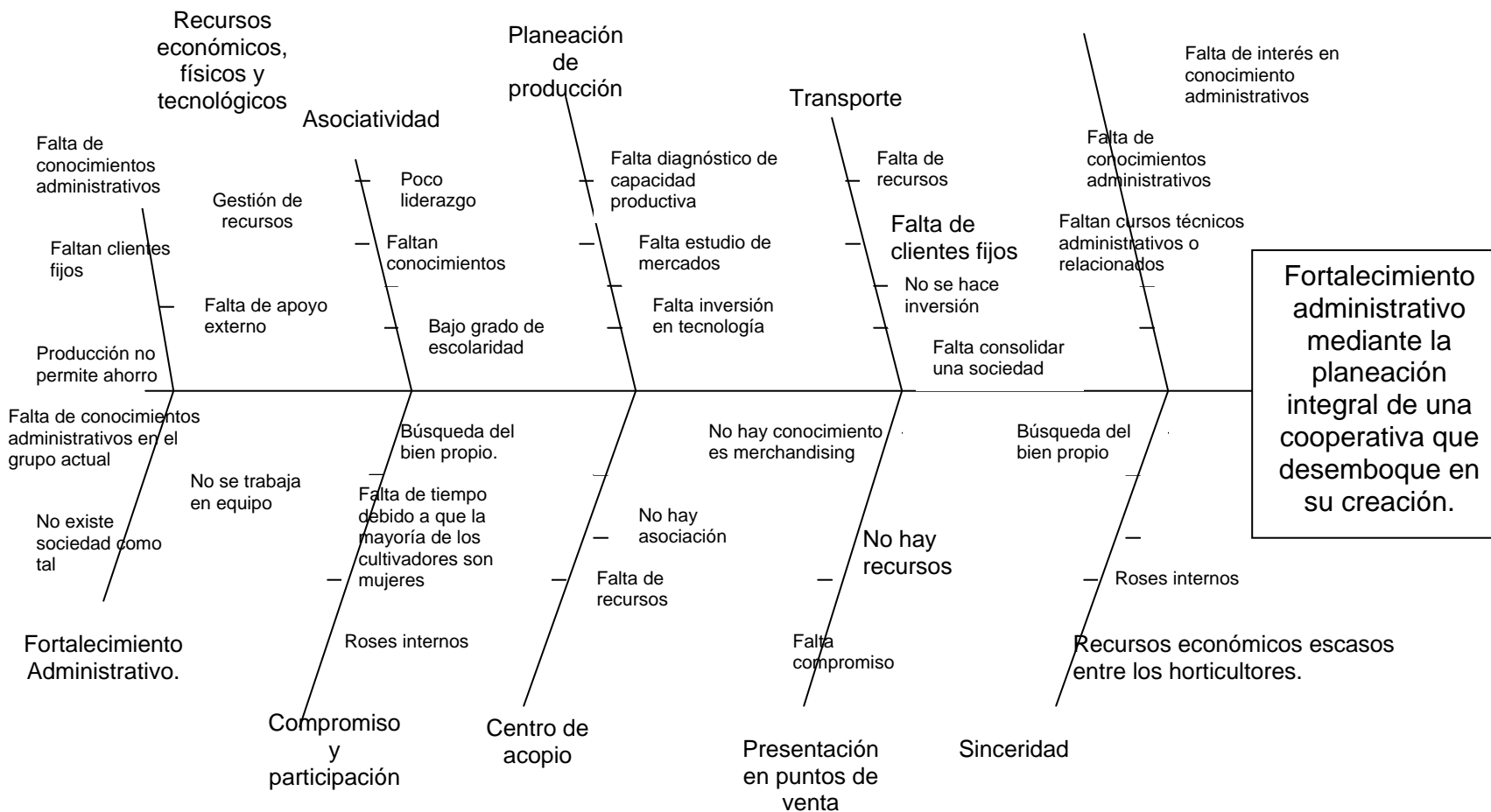
5.1.4.1 (Figura No. 2) Diagrama de Pareto



Fuente: Los autores

5.1.4.2 (Figura No. 3) DIAGRAMA CAUSA – EFECTO, POR QUE – POR QUE O DE ESPINA DE PESCADO

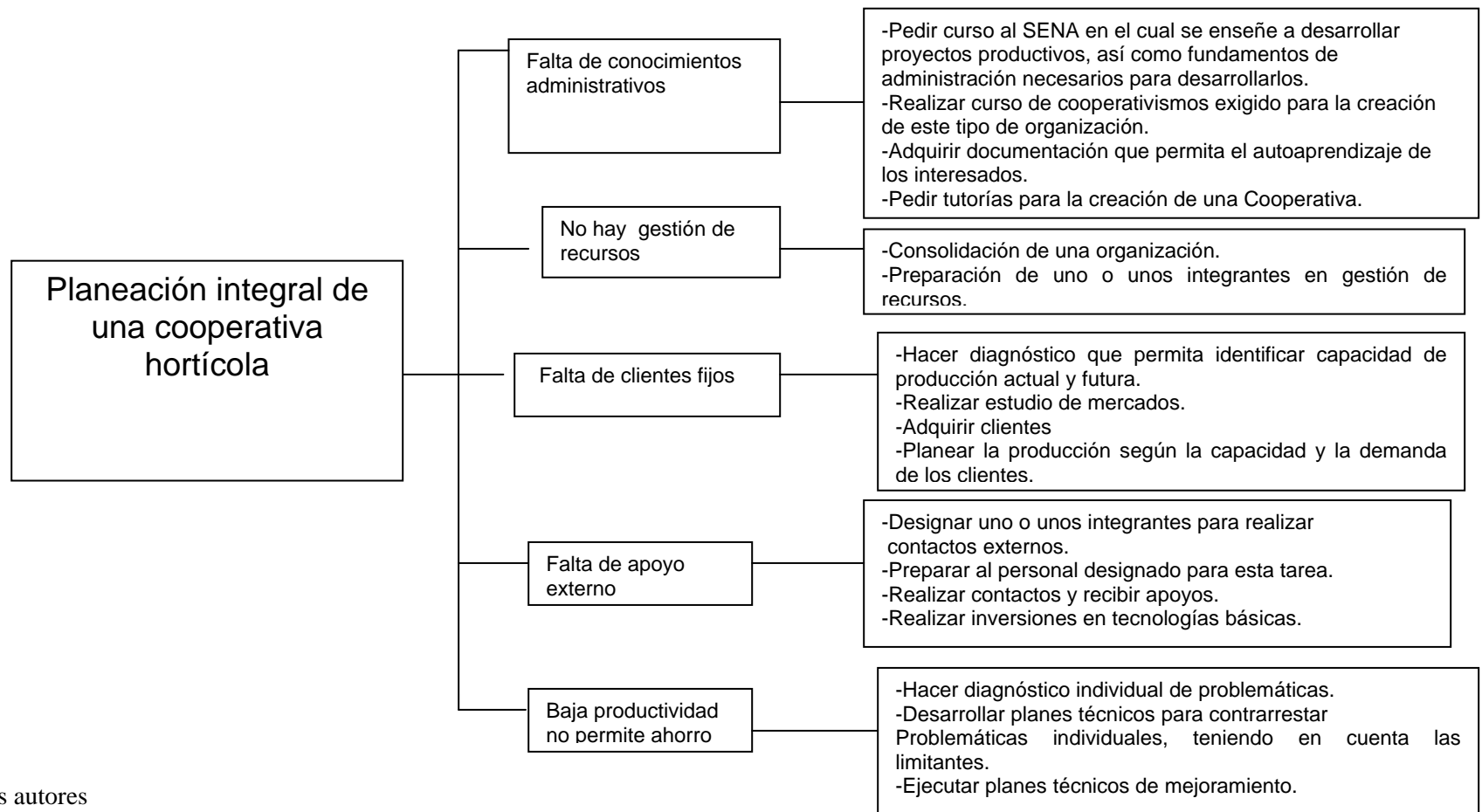
El Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado permite dar razones (Causas) de el Por qué se generan las debilidades (Efectos), lo cual concluye al final del desarrollo de éste, en la razón prioritaria, ya que al ser resuelta, aborda y da solución consecutiva a las otras debilidades, menos importantes según la priorización



Fuente: Los autores

5.1.4.3 (Figura No. 4) DIAGRAMA CÓMO – CÓMO COOPERATIVA HORTICOLA

Al tener la razón más importante que sustenta, la mayoría de las debilidades; mediante el Diagrama Cómo-Cómo, se genera una serie de actividades que encaminan finalmente a darle solución a esta razón (Causa). Para el desarrollo de este diagrama, al igual que para el de Causa-Efecto, se vinculó a la población afectada (Cultivadores de hortalizas del municipio de Cagua), con el fin de no cometer errores al hacer análisis que se aparten de la realidad.



Fuente: Los autores

5.1.5 PROGRAMACIÓN

Cuadro 3. Marco lógico cooperativa hortícola

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
DIRECTRIZ Y OBJETIVO GENERAL	Fortalecimiento administrativo mediante la planeación integral de una cooperativa que desemboque en su creación.	-Nuevos asociados frente a los fundadores -Grado de cumplimiento del objetivo estratégico de la cooperativa.	Leyes Libros Documentos Entrevistas	-Implementación del proceso administrativo generado en el presente trabajo. -Conversión de la pre cooperativa en una cooperativa eficiente.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Planeación integral de una cooperativa hortícola	-Grado de planeación implementada. - Control ejecutado vs. planeado	Leyes Libros Documentos Entrevistas	- Crecimiento constante y organizado de la Cooperativa.
PRODUCTOS	- Montaje del proceso administrativo a una cooperativa. - Engranaje entre las necesidades de la comunidad objeto y el tipo de cooperativa adecuada. - Apoyo en la creación de la pre cooperativa "SURCO Y TELAR"	-Efectividad -Grado de acoplamiento entre la problemática y las oportunidades de la Cooperativa.	Leyes Libros Documentos Entrevistas Hechos	-Eficiencia en el desarrollo de los procesos de la cooperativa. -Consecución se nuevos mercados. - Mejora en la calidad de los productos
INSUMOS	Talento humano Recursos económicos Recursos físicos	-Grado de compromiso de los asociados. -Labores ejecutadas vs. Las asignadas.	Controles y registros	-Vinculación de nuevos asociados. -Adquisición de nuevas tecnologías que faciliten el proceso.

Fuente: Los autores

6. SELECCIÓN DE LA COOPERATIVA APROPIADA PARA LA PROBLEMÁTICA PROPUESTA

Luego de analizar las posibilidades que presentan los diversos tipos de cooperativas, pudimos concluir que el tipo de organización que aborda más completamente los factores necesarios para desarrollar el negocio hortícola de Cogua es la COOPERATIVA AGROPECUARIA INTEGRAL. Las siguientes razones respaldan nuestra apreciación:

- a) Aunque la mayor cantidad de cooperativas que existen en el país son de trabajo asociado, debido a los beneficios que presentan respecto al trabajo de sus asociados y su remuneración; las cooperativas agropecuarias, al igual que los otros tipos de cooperativas, pueden vincular a sus asociados mediante el aporte del trabajo de estos, lo cual indica una similitud respecto a esta oportunidad.
- b) Las Cooperativas Agropecuarias no sólo incluyen la acción de producir, ya que la legislación las cita junto con otras figuras como lo son Cooperativas agroindustriales, piscícolas y mineras, lo que aumenta su rango de acción.
- c) La legislación dicta que pueden ser de trabajadores o de propietarios o de ambas modalidades:
 - ◆ De trabajadores: Asociados que aportan su trabajo a la cooperativa en predios de la misma.
 - ◆ De propietarios: Asociados que aportan productos a la cooperativa, generados en sus propios predios.
 - ◆ De ambas modalidades: Asociados a la cooperativa mediante el aporte de su trabajo en ella, más asociados que aportan los productos generados en sus predios.

- d) Para su conformación son necesarias mínimo 10 personas, a diferencia de otras cooperativas que necesitan como mínimo 20 asociados, lo que permite ser constituida con grupos pequeños de agricultores, como se presentan en muchos lugares de nuestro territorio nacional. Es más fácil organizar a 10 que a 20.

- e) Debido a que la problemática diagnosticada en el municipio no solo abarca la horticultura, se dejan las puertas abiertas mediante una cooperativa integral para el ingreso de otras explotaciones agropecuarias, piscícolas, agroindustriales y otras actividades relacionadas, teniendo en cuenta el conducto regular que establece la ley para que esto se logre.

- f) La figura de integralidad permite desarrollar diversas actividades conexas o complementarias entre sí, factor necesario para lograr el objetivo de la Cooperativa, la cual, como ya se dijo, no sólo produce, sino, comercializa (compra de insumos – venta de productos), procesa, presta servicios de asistencia técnica y profesional, entre otros aspectos.

7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Son Factores Claves de Éxito las situaciones que se deben desarrollar en las Cooperativas, para que estas cumplan satisfactoriamente sus objetivos. Estos factores pueden darse en cualquier departamento del organismo y son detectados gracias a la suspicacia, experiencia, control y conocimientos de los integrantes de éste.

Mediante entrevista realizada a diferentes profesionales con conocimientos cooperativos se obtuvieron los siguientes Factores Claves de Éxito.

Raúl Mojica. Contador público. COOPERATIVA COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE COTA (COOMAGRO).

- a) Personal capacitado integralmente (manejo de personal, legislación, gerencia, mercados) para desarrollar cargos administrativos.
- b) Credibilidad
- c) Compromiso con la empresa

Luz Stella Ahumada. Docente Investigador especialista en Comparativismo. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

- a) Productividad
- b) Competitividad
- c) Calidad
- d) Emprendimiento

David García Vanegas. Docente Investigador especialista en Cooperativismo. UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA.

- a) Solidaridad
- b) Educación en cultura solidaria
- c) Actualización constante en administración

- d) Posicionamiento
- e) Generar metas y actualizarlas de acuerdo con las circunstancias

William Bolívar. Gerente. COOPERATIVA SEREDUCOOP. Docente Investigador.
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

- a) Conocimiento de Valores y principios cooperativos. Vivenciar y aplicar.
- b) Gestión administrativa-financiera
- c) Sostenibilidad en el mercado
- d) Beneficiar a sus asociados
- e) Tener buen nivel de sustentabilidad en los aspectos: financiero, de gestión, solidez organizativa, ambiental e independencia.

Al generar una Planeación Integral que vincula Factores Claves de Éxito, fruto de la experiencia de entendidos en el tema cooperativo-administrativo, se pretende estructurar bases sólidas a prueba de errores, que permitan el desarrollo sostenible de la Cooperativa.

8. FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y SU APLICACIÓN A LA COOPERATIVA SELECCIONADA (AGROPECUARIA MULTIACTIVA)

Como la Cooperativa no está creada, toda la gestión que se vincula a ésta, son actos de planeación, sin importar que sean llamados en el proceso administrativo como organización, dirección y control. Debido a este aspecto es que la planeación integral es un método por medio del cual se planea cómo estará organizada, dirigida y controlada y la cooperativa, abarcando así todo el proceso desde uno de sus ítems.

Respecto a lo anterior, es de suma importancia que este proceso quede bien estructurado, pues el cimiento del desarrollo efectivo todo tipo de organización y por consiguiente, lo debe ser de las cooperativas.

8.1 PLANEACIÓN

La planeación es la base fundamental sobre la cual se estructura el resto de la cooperativa. Por medio de la plataforma estratégica se dicta la orientación que se va a dar a la organización, el cómo lograrla y los parámetros concernientes a todas las situaciones que la afecten, para de cierto modo empezar por generar un sistema sin anomalías, mediante el estudio de escenarios futuros de desarrollo empresarial, los cuales generan información que permite tomar decisiones para iniciar con la tarea de la conformación de un ente.

Es importante resaltar que la planeación debe incluir “mecanismos de retroalimentación que permitan el inicio de un nuevo ciclo de planeación²⁹”, con el objetivo de ir adaptándose al entorno cambiante.

8.1.1 Plataforma estratégica

²⁹ STEINER George A., citado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global. Onceava edición. México : McGraw Hill, 1998. p. 125

- a) **MISIÓN:** Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la producción y comercialización de hortalizas cultivadas con altos estándares de calidad basados en un sistema de producción limpia, y bajo un enfoque solidario.
- b) **VISIÓN:** Ser en el 2013 la empresa líder en producción y comercialización de hortalizas de la Sabana Centro de Cundinamarca.
- c) **OBJETIVOS**
- ◆ Alcanzar una cuota del mercado superior al 5% en la zona de influencia de la Cooperativa, para el primer año de funcionamiento.
 - ◆ Realizar aportes a la comunidad vecina del centro de operaciones de la Cooperativa.
 - ◆ Obtener un crecimiento en las utilidades netas superior al de las empresas hortícolas de la región.
 - ◆ Posicionar la marca en el mercado hortícola.
 - ◆ Lograr un 80% de las ventas por medios electrónicos para el primer año.
 - ◆ Mejorar el nivel de vida de los asociados.
 - ◆ Cumplir altos estándares de calidad acorde con la normatividad establecida.
 - ◆ Producir como mínimo un 50% de los productos hortícolas regionales más consumidos, bajo previos análisis (costos de producción, consumo aparente, mercado potencial, etc.).
 - ◆ Establecer un punto de venta anual en la región de influencia de la Cooperativa.
 - ◆ Realizar constantemente análisis de Marketing, sustentado en datos estadísticos, para poder tomar decisiones adecuadas respecto a la comercialización de los productos y todo lo que ello implica.
 - ◆ Fidelidad de los clientes.

- ◆ Alcanzar al 100% los niveles establecidos en la **percepción** de calidad de los clientes respecto a los productos y al servicio.

d) POLÍTICAS

- ◆ Tener una conducta amable con los miembros de la cooperativa.
- ◆ No ejercer dentro de la Cooperativa actividades de carácter político, religioso o racial.
- ◆ Los asociados deben estar domiciliados en el ámbito territorial de operaciones de la Cooperativa.
- ◆ En caso de que los aportes de los asociados sean en bienes, estos no deben tener procedencia fraudulenta.
- ◆ No ejercer actividades desleales contrarias a los ideales de la Cooperativa.
- ◆ Cumplir con las obligaciones pecuniarias adquiridas con la Cooperativa, principalmente la cuota mensual, en los plazos establecidos en los estatutos.
- ◆ No vincular a personas que hayan cometido delitos, los cuales impliquen penas privativas de la libertad que no hayan sido ejecutadas.
- ◆ No servirse de la cooperativa en beneficio o provecho de terceros.
- ◆ Hacer uso de los servicios de la Cooperativa constantemente
- ◆ Cumplir las comisiones o encargos de utilidad general conferidos por la Cooperativa.
- ◆ Entregar puntualmente informes o documentos que la Cooperativa requiera.
- ◆ No efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la Cooperativa, de los asociados o de terceros.
- ◆ Participar en las actividades de la Cooperativa y en su administración.
- ◆ Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.
- ◆ Aprovechar al máximo los recursos

Las anteriores políticas son tenidas en cuenta en los estatutos de la Cooperativa y su incumplimiento son causales de exclusión de la misma.

e) ESTRATEGIAS

“Son las determinaciones de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”³⁰

Teniendo en cuenta lo anterior, pero sin importar el plazo de los objetivos, se plantean las siguientes estrategias para la cooperativa, teniendo en cuenta los conocimientos y la creatividad de los autores del presente trabajo de grado.

- ◆ Celebración del día de la mujer y del hombre: Descuentos especiales para las mujeres o los hombres que se acerquen a comprar.
- ◆ Degustaciones de los productos: Manejar degustaciones al sacar productos nuevos.
- ◆ Dar puntos por compras y por cada cierta cantidad de puntos, dar obsequios.
- ◆ Enganchar los productos, no sólo en el empaque, también por medio de promociones de venta Por ejemplo: Por la compra de 1 Lb. de tomate, reciba el 10% de descuento en la compra de cebolla cabezona. Estas promociones están enfocadas a captar el mercado de restaurantes.
- ◆ Tapas premiadas en los productos procesados, con las cuales se puedan obtener rebajas hasta del 50% en las compras menores de \$20.000 en los productos menos vendidos.
- ◆ Ofrecer actos culturales para las poblaciones. Ejm. Día del niño, 24 de Diciembre (grupo musical), día de la cultura (obra de teatro), etc.

³⁰ KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global. Onceava edición. México : McGraw Hill, 1998. p. 130

- ◆ Súper-mini: Mercados pequeños, baratos, pero con una gran cantidad de productos.
- ◆ Lotería con las tapas de los productos procesados: Dar cartones con partes de una figura y quienes los llenen (dibujo de tapa igual a dibujo de cartón) recibirán obsequios por parte de la empresa.
- ◆ Obsequiar recetas pequeños en los que por supuesto estén incluidos los productos de la cooperativa en los ingredientes (usos para los productos).
- ◆ Utilizar caricaturas creativas, impactantes y muy visibles (mini historietas en los puntos de venta) relacionadas con temas alusivos a la región, al cooperativismo, el consumo de hortalizas, entre otros.
- ◆ Un día en la Cooperativa: Llevar a los consumidores más fieles a pasar un día totalmente gratis en la Cooperativa, con el fin de divertirlos por medio de juegos que serán premiados. Al final del día todos los visitantes después de conocer el proceso que siguen allí los productos y divertirse, se llevan un recordatorio dado por la empresa, Ejm.: Un botón de pecho, un paquete con productos.
- ◆ Pasa calles a la entrada de los pueblos dando datos puntuales como: El nombre de la cooperativa, un lema, la ubicación en el sector y especificaciones de los productos (orgánicos, de calidad y a buen precio).
- ◆ Aviso impactante en cada punto de venta, con el nombre de la cooperativa y el lema específico para el pueblo.
- ◆ Hacer anuncios en los medios de comunicación locales (TV, radio y periódico), sobre las promociones de ventas.
- ◆ Adornar los vehículos distribuidores de la cooperativa en todo momento con propaganda de la misma, informando promociones de ventas.
- ◆ Utilizar el correo electrónico: A los consumidores que deseen recibir información sobre datos curiosos, noticias, chistes, encuestas sobre los productos.
- ◆ Realizar asistencias técnicas a los asociados.

- ◆ Realizar charlas a la sociedad vecina del centro de operaciones de la Cooperativa, teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos.

8.1.2 Planes

8.1.2.1 Plan de mercadeo

- a) **INFRAESTRUCTURA:** Para funcionar eficazmente se necesitan puntos de venta, donde se comercialicen los productos de la Cooperativa. Estos deben ser utilizados para incentivar el consumo de hortalizas, sobre todo, el de las producidas por la empresa.
- b) **IMAGEN:** La misión y visión de ésta, estará visible en los puntos de venta, con el fin de evidenciar la seriedad, fuerza, confiabilidad de la empresa (atención personalizada). Se proyecta regalar un mercado quincenal de hortalizas, por medio de la votación que hagan los consumidores, respecto a un grupo de personas vistas como las más necesitadas de la zona, y un mercado mensual, entre los clientes de cada punto de venta. En diciembre se regalarán obsequios a los clientes. Todo esto con el ánimo de ganar fidelidad.
- c) **INVESTIGACIÓN:** A medida que se vayan recogiendo recursos, Y, se empiece a ver el comportamiento del mercado respecto a los productos, de las utilidades netas se destinará un porcentaje para la investigación lo cual nos permita no sólo copiar, sino también crear modelos de producción, comercialización y procesamiento, sin dejar a un lado la identidad nacional, es decir, ser creativo-innovador y regionalista.
- d) **TALENTO HUMANO:** A cada uno de los puntos de venta se designarán asociados del mismo lugar en donde éste se abra, con excelentes

habilidades de servicio, ojalá jóvenes que hayan tenido contacto con la comunidad y que sean queridos por esta.

- e) **CAPACIDADES CLAVE:** Se buscará realizar las cosas bien desde un principio, para luego no estar solucionando problemas que incurran en costos y en calidad. Por otra parte, al tener puntos de venta pequeños, se espera contar con la maniobrabilidad suficiente para afrontar las diferentes situaciones de la zona, sustentada en la gran experiencia que se debe generar en la Cooperativa.
- f) **RENTABILIDAD:** Si se maneja un proceso efectivo, -en el cual se reducen costos, mediante el manejo de la cadena de valor, Y se manejan productos de calidad, es decir, se llevan a la venta productos atractivos y baratos-, esto tendrá que generar ganancia, aunque lo que se gane por producto sea muy poco, lo que se busca de fondo y en principio es crear una economía de escala, (que permita estas situaciones), con un control desde el productor (o primer agente del proceso), hasta el distribuidor.
- g) **VENTAJA COMPETITIVA:** Realizar una comercialización directa para reducir costos y mejorar la calidad por menor manipuleo de productos.
- h) **COBERTURA DEL MERCADO:** Se dirigirán los esfuerzos a proporcionar alimentos de diferentes precios, accesibles a todos los estratos de la sociedad; también para mejorar la imagen de la empresa, se realizarán donaciones a familias de bajos recursos, tal vez en actos públicos, con el fin de trabajar la psicología de las personas y que vean a la Cooperativa como un bien para su comunidad.
- i) **PROMOCIÓN:** Se espera trabajar secuencia de promociones por quincena, manteniéndose todo el año, es decir, promocionarse de conformidad con el

mercado, los productos que estén baratos en la competencia, precios que lógicamente podremos bajar, luego continuando con otro producto la quincena siguiente y así sucesivamente. Estas promociones durarán hasta agotar inventario, teniendo en cuenta el vencimiento o duración de los productos.

- j) ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS: Los precios se establecerán teniendo en cuenta los precios del mercado, y la calidad de los productos ofrecidos por la Cooperativa. La idea es proporcionar en lo posible los precios más bajos de cada zona de influencia, esto para productos no procesados, y para productos procesados se establecerán precios fijos de acuerdo con un porcentaje sobre los gastos + costo de producción.

- k) DISTRIBUCIÓN: Se espera adquirir un vehículo adecuado para atender los pedidos. La idea es vincular a asociados de la Cooperativa que tengan sus propios vehículos, y que cumplan con las características exigidas por ésta para el transporte de alimentos.

- l) CONTAMINACIÓN, RECICLAJE, CONSERVACIÓN DE ENERGÍA: Se busca, reciclar lo que sea posible, para autoabastecer la Cooperativa, empezando desde la energía requerida en los procesos (paneles solares - biogás), hasta el mantenimiento de la parte agropecuaria de la granja (caldos microbianos, compost, etc.). Respecto al reciclaje, se espera manejar el "Punto pilo" (sitios debidamente adecuados para reciclar), para todos los desechos no reutilizados, y también en los puntos de venta; con el fin de no afectar bruscamente al medio ambiente. Con el buen mantenimiento de la maquinaria, se espera reducir el efecto que ésta tenga

sobre el ambiente, que también vendría a afectar el desempeño en el trabajo de los empleados.

m) **PRINCIPALES COMPETIDORES:** Los principales competidores en los pueblos son las plazas de mercado, los mini-fruiter, las tiendas, las carnicerías, los mini-súper. El tamaño generalmente de estos sitios es pequeño y la tendencia no es a crecer, ya que son negocios que dan para sustentar a la familia. De estos sitios se encuentran varios, lo que hace que la competencia sea en parte fuerte. Allí prima la amistad del tendero con el cliente, por esto, la estrategia de asignar asociados apreciados por la población, con carisma, que atraigan clientes. Hablando de las plazas de mercado, generalmente funcionan una o dos veces por semana, mientras que con la Cooperativa se busca proveer de hortalizas frescas todos los días y a diferentes horarios.

n) **MERCADOS META:** Poblaciones pequeñas, en donde se ven todas las clases sociales, pero especialmente las de ingresos medios. Dentro de estas poblaciones, el mercado meta son los consumidores de productos sanos y amas de casa, puesto que son ellas las que por lo general realizan la compra de los alimentos y productos para el hogar, y cuando no lo hacen, influyen en las decisiones de lo que se debe comprar.

Estas poblaciones serán en un principio las que estén ubicadas cerca del lugar en donde se realizan las explotaciones, con el fin de no incursionar en grandes recorridos (transporte) de los productos, que puedan afectar su calidad y su precio. No hay que desconocer la posibilidad de incursionar en otros lugares más lejanos, teniendo en cuenta que se debe aumentar la producción, la infraestructura, la tecnología, el personal, la inversión, la imagen de la Cooperativa, etc.

- o) FUERZAS DEL MERCADO: En los pueblos se tienen ya establecidos los sitios de confianza, por aspectos como la amistad con el tendero, lo cual se atacará como se dijo anteriormente por medio de la asignación de asociados de la zona a los cuales aprecie la mayoría de la población. Además al llevar mejores precios, calidad, nuevos productos, se espera ganar parte del mercado de la zona con miras a aumentar ese segmento.

Respecto a los proveedores se debe buscar tener relación directa con las empresas, para evitar costos.

Respecto a los compradores se tiene previsto más adelante realizar integraciones con restaurantes y hoteles de la zona, para ampliar el mercado. Por otra parte, se realizará el ejercicio normal de la personalización para los que compran en pequeñas cantidades. La idea es “desarmar” a la gente con la cordialidad y el buen servicio por parte de los encargados del local.

- p) PUBLICIDAD: El tema publicitario se basará en aspectos como la sanidad de los productos, los procesos hechos a mano (generación de empleo), la regionalización de los productos (sentido de pertenencia), la identidad nacional, la calidad, los precios y la ayuda de la Cooperativa a la sociedad.

8.1.2.2 Plan de calidad

- a) ALCANCE: Debe divulgarse y aplicarse en toda la cooperativa, con el fin de vincular a cada uno de los asociados como parte creativa con libertad para pronunciarse. Esto es fundamental para poder crear una cultura organizacional orientada hacia el mejoramiento continuo y el aprendizaje.

b) PROCESOS QUE INTEGRAN EL PLAN DE CALIDAD

Los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad son:

- ◆ Proceso de Dirección (Representada por todos los socios).
- ◆ Proceso de producción
- ◆ Proceso de mercadeo y ventas

c) INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los procesos tendrán una interacción de afuera hacia adentro, es decir:

Mercadeo y ventas: Como primer aportante del sistema, y al estar en contacto directo con el cliente, proveerá la información necesaria referente a los gustos y preferencias. Esta información se cruzará con la dirección para la toma de las decisiones correspondientes a los productos generados, su calidad, presentación, entre otros aspectos, y por consiguiente se procederá a ejecutar la sugerencia en producción. Durante todo este sistema es necesario tener en cuenta que las decisiones respecto al desarrollo del producto se tomarán teniendo en cuenta un mínimo de solicitantes (> 5% de los clientes), y vinculando, como se mencionó anteriormente, a representantes de los diferentes niveles de la organización.

Los registros deben mantenerse legibles y fácilmente identificables; su almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y su disposición será considerado como factor clave de éxito. Son indispensables o necesarios para la construcción de indicadores y la consecuente toma de decisiones.

Se contará con un Inventario de Registros, el cual facilitan rápidamente su localización.

d) POLÍTICA DE CALIDAD

Posicionar los productos como los número uno a nivel nacional, superando los requisitos de los Clientes y asegurando una mejora continua en los procesos y por consiguiente en los resultados, mediante la utilización del ciclo PHVA.

La Política de Calidad es el marco de referencia sobre el cual se establecen y revisan los Objetivos de Calidad y planes de mejoramiento.

e) COMITÉ DE CALIDAD

Conformado por un representante de cada uno de los departamentos de la cooperativa y un cliente externo representativo.

f) MEJORA CONTINUA

La mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, se logra mediante la revisión al menos mensual por el Responsable de Proceso y los niveles ejecutivos que considere pertinentes, de los datos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de calidad, las acciones correctivas y preventivas, el análisis y evaluación de los datos, identificando áreas de mejora e implementando en su área de responsabilidad las acciones que considere convenientes, mismas que se presentan en junta de socios.

Semestralmente El Comité de Calidad sesiona realizando un análisis integral de nuestros resultados, examinando las posibilidades de mejora se identifican oportunidades y se planea la acción o acciones necesarias para su **instrumentación**.

8.2 ORGANIZACIÓN

“La organización implica agrupar las actividades de la empresa y las de los empleados, alcanzando un arreglo estructural de todos los recursos. Permite el equilibrio estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo³¹”

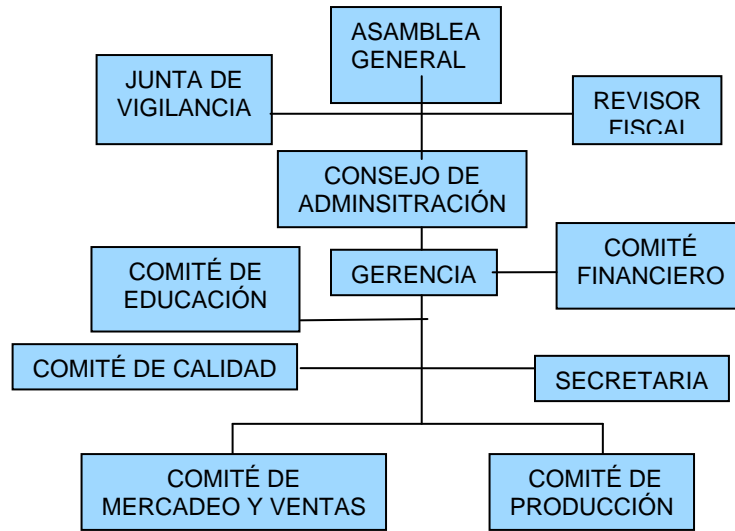
Debido a que todas las Cooperativas deben tener ciertos organismos para funcionar adecuadamente, los cuales están establecidos en el capítulo IV de la Ley 79 de 1989, emitida por el CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, DANSOCIAL ha graficado un organigrama que los agrupa, dictando mediante su ubicación, las líneas de autoridad, el grado de centralización y con ellas lo concerniente a las funciones de cada departamento, las cuales deben estar dictaminadas en los estatutos de toda cooperativa.

Para fortalecer la organización de la Cooperativa, en el presente trabajo de grado se vinculan nuevos departamentos y por consiguiente nuevas funciones.

Mediante la Planeación de la Organización se busca ordenar a un equipo de trabajo que abarque o desarrolle todas las funciones necesarias para lograr los objetivos y el consiguiente desarrollo exitoso de la cooperativa.

³¹ AGUILAR VALDES, Alfredo. Tratado para administrar agronegocios. Sexta edición. México : Limusa. 2006. p. 23-47

Figura No. 1 ORGANIGRAMA



a) PERFIL DE LOS CARGOS

Aunque uno de los principios Cooperativos es la administración democrática, el cual se complementa con la no discriminación; según las personas entrevistadas conocedoras del tema Cooperativo, la gestión administrativa debe estar en manos de personas no solo conocedoras del tema solidario, sino de otros temas como el financiero, el manejo de personal, administrativo orientado a la sostenibilidad, el desarrollo de estrategias, y el mercado, entre otros.

Respetando el principio de que la asamblea general de socios es la que guía el rumbo de la Cooperativa, los cargos administrativos para los cuales se requiere el personal capacitado expuesto por los entrevistados se encargaran de la ejecución de lo que la asamblea dispone, aportando sus respectivos conocimientos.

El comité de educación tiene un papel preponderante respecto a la formación de los asociados, ya que según su acción, es la administración.

◆ GERENTE

- Tener condiciones de aptitud e idoneidad, particularmente en los aspectos relacionados con el objeto social de la cooperativa.
- Tener condiciones de honorabilidad y corrección, particularmente en el manejo de fondos y bienes de entidades cooperativas.
- Tener condiciones de capacitación y educación en cuestiones cooperativas, administrativas, financieras y contables.

◆ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y JUNTA DE VIGILANCIA

- Llevar más de un (1) mes vinculado a la cooperativa.
- Haber recibido un mínimo de veinte (20) horas de educación cooperativa o comprometerse a recibirlas dentro de los treinta días siguientes a su elección.
- No haber sido sancionado ni por la cooperativa ni por la SUPERSOLIDARIA en el año inmediatamente anterior.
- Además de lo anterior, se debe tener presente la capacidad, conocimiento, aptitudes personales, integridad ética y destreza para ejercer la representatividad de los asociados.

◆ REVISOR FISCAL Y COMITÉ FINANCIERO

- Ser contador público con tarjeta profesional vigente.
- Tener certificado actualizado de antecedentes disciplinarios.
- No ser asociado de la cooperativa a la fecha de su elección.
- No haber sido sancionado por entidades de vigilancia del estado.
- No tener causales de inhabilidades o incompatibilidades previstas en los estatutos.

◆ COMITÉ DE PRODUCCIÓN

- Tener conocimientos técnicos, tecnológicos o profesionales en materia agrícola.
- Tener facilidad de expresión y disposición de tiempo.
- Vivenciar los valores y principios del cooperativismo.
-

b) FUNCIONES

Algunas de las siguientes funciones son adaptadas de la “Cartilla Cooperativa”, emanada por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. Documento en formato electrónico adquirido mediante Nuris Rodríguez, ex funcionaria.

◆ ASAMBLEA GENERAL

Son funciones de la asamblea general, las expuestas en el Art. 34 de la Ley 79 de 1989, emitida por el CONGRESO DE LA REPÚBLICA. COLOMBIA.

◆ JUNTA DE VIGILANCIA

Son funciones de la junta de vigilancia, las expuestas en el Art. 40 de la Ley 79 de 1989, emitida por el CONGRESO DE LA REPÚBLICA. COLOMBIA.

◆ REVISOR FISCAL

Son funciones del revisor fiscal las expuestas a continuación:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de la Cooperativa se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y/o del Consejo de Administración.
- Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea, al Consejo de Administración o al Gerente según el caso, de las irregularidades que

ocurran en el funcionamiento de la Cooperativa y en el desarrollo de sus actividades.

- Colaborar con las entidades estatales de vigilancia y control y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la Cooperativa y las actas de las reuniones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, y porque se conserve debidamente la correspondencia de la Cooperativa y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- Inspeccionar asiduamente los bienes de la Cooperativa y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el patrimonio de la Cooperativa.
- Efectuar el arqueo de los fondos de la Cooperativa cada vez que lo estime conveniente, o se le solicite y velar porque todos los libros de está se encuentren al día y conformes a las normas legales y estatutarias vigentes.
- Firmar y verificar la exactitud de todos los estados financieros y cuentas que deban rendirse tanto al consejo de Administración, como a la Asamblea General y/o a la Superintendencia de Economía Solidaria o entidad de supervigilancia que haga sus veces.
- Convocar a la Asamblea o al Consejo de Administración a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
- Cumplir las demás funciones que le señale la ley, el estatuto y la Superintendencia de Economía Solidaria o entidad que haga sus veces.

◆ COMITÉ FINANCIERO

Son funciones del comité financiero las expuestas a continuación:

- Atender el movimiento de dinero de la cooperativa, percibiendo todos los ingresos y efectuando los pagos que ordene la Gerencia.
- Consignar diariamente en la cuenta bancaria de la Cooperativa los fondos recaudados y firmar con el Gerente los cheques que se giren contra dicha cuenta.
- Elaborar, archivar y conservar los comprobantes de caja.
- Facilitar a los miembros de la Junta de Vigilancia, de la Junta de Autocontrol y a los funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA o entidad que haga sus veces, los libros y documentos a su cargo, a efectos que se realicen los arquezos necesarios y se surtan convenientemente las diligencias practicadas por cualquier auditoria o control interno.
- Suministrar a la Gerencia todos los informes y comprobantes necesarios para los asientos de Contabilidad.
- Llevar al día los libros auxiliares de caja y bancos.
- Cumplir las disposiciones que le sean de su competencia, dictadas por el Consejo de Administración, la Gerencia o la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Organizar y dirigir la contabilidad conforme a la ley, los decretos reglamentarios y las disposiciones emanadas de la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Llevar los libros prescritos por la ley, debidamente registrados y clasificados según el Plan Único de Cuentas (PUC), establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria o entidad que haga sus veces.
- Llevar el libro de registros de certificados de aportación, con especificación de las sumas aportadas por cada asociado a modo de cuenta corriente.
- Clasificar el archivo de los comprobantes de contabilidad, los cuales elaborará por sí mismo cada vez que sea necesario.

- Mantener debidamente ordenados y archivados los documentos originales que respalden los asientos contables.
- Producir mensualmente información de la Gerencia y del Consejo el Balance de Prueba del mes anterior.
- Producir cada seis meses el balance comparado y descompuesto con todos sus anexos, para someterlos a la aprobación del Consejo de Administración y remitirlos a la Superintendencia de Economía Solidaria previamente firmado por él, junto con el Gerente y el Revisor Fiscal.
- Exhibir y aplicar a los asociados, y la Junta de Vigilancia, según los reglamentos que dicte el Consejo de Administración, los libros y cuentas necesarias para su examen y control.
- Mantener al día las cuentas corrientes de los asociados, pudiendo certificar en cualquier momento los saldos respectivos por las diferentes secciones.
- Las demás necesarias para el adecuado cumplimiento de las responsabilidades inherentes a su cargo.

◆ COMITÉ DE EDUCACIÓN

Son funciones del comité de educación las expuestas a continuación.

- Organizar periódicamente campañas de fomento y educación cooperativa para sus asociados y directivos.
- Organizar para las directivas y asociados de la cooperativa, cursos de capacitación
- Crear un órgano escrito de difusión cooperativa.
- Colaborar con todas las campañas de promoción y fomento que la SUPERSOLIDARIA realice.
- Todas aquellas funciones propias de este organismo.

◆ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Son funciones del consejo de administración las siguientes:

- Expedir su propio reglamento y elegir sus dignatarios
- Expedir las normas que considere convenientes y necesarias para la dirección y organización de la cooperativa y el cabal logro de sus fines.
- Estudiar y adoptar el proyecto de presupuesto del ejercicio económico que le somete a su consideración la gerencia y velar por su adecuada ejecución.
- Nombrar el subgerente, gerente, contador y secretario.
- Autorizar en cada caso al gerente para realizar operaciones cuya cuantía exceda de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Elaborar los reglamentos de las distintas secciones de la cooperativa.
- Aprobar la estructura administrativa y la planta de personal de la Cooperativa y los niveles de remuneración.
- Examinar o aprobar el plan de contabilidad elaborado por el revisor fiscal, el cual deberá ceñirse a las normas contables vigentes expedidas por la SUPERSOLIDARIA.
- Examinar y aprobar en primera instancia las cuentas, estados financieros, proyecto de distribución de excedentes cooperativos y diferentes informes que deba presentar la gerencia.
- Decidir sobre el ingreso, retiro, suspensión o exclusión de asociados, autorizar el traspaso y devolución de los aportes sociales.
- Resolver previo concepto de la entidad de supervigilancia competente, las dudas que pueda ofrecer la interpretación de los estatutos.
- Autorizar la adquisición de bienes, muebles e inmuebles, su enajenación o gravamen y la constitución de garantías reales sobre ellos.
- Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga la cooperativa o someterlo a amigables componedores.
- Celebrar contratos con otras entidades del sector solidario, con el propósito de mejorar la prestación de los servicios de la Cooperativa, sin

que ello conduzca a establecer situaciones de privilegio de unos asociados sobre otros.

- Convocar a la asamblea general ordinaria y/o extraordinaria y presentar el proyecto de reglamento de deliberaciones de la Asamblea.
- Rendir informe a la Asamblea General sobre las labores realizadas durante el ejercicio y proyectos de destinación de los excedentes si los hubiere.
- Sancionar con multas hasta de 20 días de salario mínimo mensual legal vigente a los asociados que infrinjan los estatutos. Dicha cuantía debe cargarse al fondo de solidaridad, siempre que la infracción constituya causa de suspensión o exclusión.
- Sancionar con una multa equivalente hasta un 5% de un salario mínimo mensual legal vigente, a los asociados que no asistan a las asambleas generales sin causa justificada. Dicha cuantía debe cargarse al fondo de solidaridad de la Cooperativa.
- Aprobar los créditos que solicite el representante legal.
- Según el Art. 35 de la Ley 79 de 1989, se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos.

◆ GERENCIA

Son funciones del gerente las siguientes:

- Ejecutar decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como supervisar el funcionamiento de la Cooperativa, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas y cuidar de la debida y oportuna ejecución.
- Proponer las políticas administrativas, los programas de desarrollo y preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración del Consejo de Administración.

- Dirigir las relaciones públicas de la Cooperativa, en especial con las organizaciones del sector cooperativo.
- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Celebrar contratos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades de la Cooperativa siempre y cuando su valor no exceda cincuenta (50) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. Para los casos en que se supere esta cuantía, el Gerente deberá proyectar los documentos del caso para la aprobación respectiva por parte de los organismos competentes.
- Celebrar previa autorización expresa de la Asamblea General o el Consejo de Administración, según el caso, los contratos relacionados con la adquisición, venta, y constitución de garantías reales sobre inmuebles o específicas sobre otros bienes, cuando el monto de los contratos no exceda las facultades otorgadas.
- Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial la representación judicial o extrajudicial de la cooperativa.
- Contratar y nombrar dentro de su competencia, los trabajadores para los diversos cargos dentro de la Cooperativa, de conformidad con la planta de personal aprobada por el Consejo de Administración, y dar por terminados sus contratos de trabajo con sujeción a las normas laborales vigentes.
- Ejecutar las sanciones disciplinarias que le corresponda aplicar como director ejecutivo y que expresamente le determine los reglamentos, por faltas comprobadas, y dar cuenta de ello al Consejo de Administración.
- Organizar y dirigir, de acuerdo con las disposiciones del Consejo de Administración, sucursales o agencias, cuando sea necesario su funcionamiento y la prestación de servicios de la Cooperativa.

- Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, los reglamentos de carácter interno de la Cooperativa.
- Intervenir por las diligencias de admisión y retiros de los asociados autenticando los registros, títulos de aportación y demás documentos.
- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios, de acuerdo con el presupuesto y las facultades especiales que para el efecto se le otorguen por parte del Consejo de Administración.
- Supervigilar el estado de caja y cuidar que se mantengan en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.
- Enviar oportunamente a la Superintendencia de Economía Solidaria, los estados financieros, informes de contabilidad y todos los datos estadísticos o informes requeridos por dicha entidad.
- Presentar al Consejo de Administración el proyecto de distribución de excedentes correspondientes a cada ejercicio, que se debe remitir a la Superintendencia de Economía Solidaria para su aprobación.
- Presentar al Consejo de administración, el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos para su aprobación.
- Las demás que le asigne el Consejo de Administración.

◆ SECRETARIA

Son funciones de la secretaria las expuestas a continuación:

- Despachar oportunamente la correspondencia del Consejo y demás órganos de la Cooperativa.
- Organizar el archivo de la Cooperativa en perfecto orden cronológico, por secciones y de acuerdo con los sistemas y prácticas modernas.
- Llevar los libros de actas de la asamblea, del consejo y de la junta de vigilancia y de registro de empleados.

- Suscribir en asocio del presidente del consejo o de los dignatarios respectivos, todos los documento que se produzcan en los diferentes organismos de la cooperativa.
- Colaborar con la gerencia en la elaboración y envío oportuno de las estadísticas, informes, estados financieros y demás documentos necesarios.
- Prestar regularmente sus servicios en las dependencias de la cooperativa y colaborar activamente en todas aquellas funciones que requieran su ayuda inmediata.

◆ COMITÉ DE CALIDAD

Son funciones del comité de calidad las siguientes:

- Definir y revisar la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad.
- Definir Metas de calidad para todos los comités y verificar su cumplimiento.
- Revisar y aprobar la planeación de la calidad a seguir en el año.
- Establecer las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Analizar resultados y proponer acciones correctivas, preventivas o planes de mejora.
- Dar a conocer a los asociados sobre su Proceso y asegurarse de que se entienda y se aplique la Política de Calidad.
- Dar a conocer a los asociados los Objetivos de Calidad y asegurar su cumplimiento.
- Analizar los datos recolectados para detectar las causas potenciales de no conformidad con los requisitos.
- Analizar el proceso para identificar áreas potenciales de mejora y seleccionar las más adecuadas.

- Analizar periódicamente la gestión de cada área de acuerdo con la estructura de la Cooperativa.
- Efectuar un riguroso seguimiento en la implementación de los correctivos recomendados con base en a las evaluaciones.
- Convocar o asistir, cuando se le solicite, a reuniones de análisis con la Gerencia, asesores inmediatos u otros organismos internos.
- Presentar informes a la asamblea General sobre actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.
- Las demás que se le asignen.

◆ COMITÉ DE MERCADEO Y VENTAS

Son funciones del departamento de mercadeo y ventas las siguientes:

- Establecer contactos con nuevos clientes.
- Realizar estudios de mercado, en pro de la vinculación de nuevos productos.
- Desarrollar objetivos, tácticas, estrategias y políticas de mercadeo y ventas.
- Verificar estrictamente el cumplimiento de sus objetivos.
- Junto con el comité de producción, establecer los precios.
- Implementar técnicas de merchandising para los posibles puntos de venta.
- Establecer canales de comercialización directa.
- Desarrollar las promociones para los productos.
- Decidir los puntos de venta directa, previo análisis de mercado.
- Desarrollar un sistema logístico que permita el manejo rápido y la entrega oportuna de los productos, para conservar su frescura.
- Desarrollar un sistema de información sistematizado que permita adquirir información al momento.

- Desarrollar nuevos modelos de empaque, previo análisis de mercado e investigación.
- Presentar informes de su acción a la gerencia.
- Establecer indicadores auto controladores y verificar su cumplimiento.
- Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones

◆ COMITÉ DE PRODUCCIÓN

Son funciones del departamento de producción las siguientes:

- Planear la producción, previo dialogo con el comité de mercadeo y ventas.
- Prestar asistencia a los productores.
- Desarrollar nuevos sistemas de producción por medio de la investigación.
- Enfocar la producción, según las tendencias mundiales.
- Abastecer de insumos a los productores mediante la adquisición en almacenes y venta en las parcelas.
- Producir las plántulas necesarias para programar la producción.
- Implementar nuevas tecnologías que permitan mejorar la calidad del producto y disminuir costo de producción.
- Desarrollar técnicas de campo junto con el comité de educación, para impartir conocimientos técnicos de producción.
- Establecer indicadores autocontroladores y verificar su cumplimiento.
- Presentar informes de su acción a la gerencia.
- Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

8.3 DIRECCIÓN

La planeación, organización e integración, son los instrumentos esenciales para la dirección.

“Esta función administrativa se dedica a la ejecución de actividades detalladas. Esta actividad representa trabajar directamente con las personas que colaboran en la explotación, despertar y mantener en ellas el entusiasmo hasta lograr el cumplimiento de los objetivos, fines y metas”.³²

Las preguntas claves para un buen desarrollo de la dirección son:

- ¿Qué tareas se van hacer?
- ¿Cómo se están haciendo?

Los resultados de esta función deben ser:

- Comunicar y explicar objetivos a los subordinados.
- Guiar a los subalternos.
- Motivar al personal.
- Supervisar y ajustar el trabajo.
- Coordinar durante todo el proceso de dirección.

Etapas o conductas de la dirección son:

1. Guiar
2. Supervisar
3. Motivar
4. Incentivar
5. Coordinación directiva

³² Ibid., p. 48-54

GUIAR: Conducir el recurso humano hacia la eficiencia productiva.

SUPERVISAR: Encaminar a los empleados hacia el espíritu de cooperación.

La supervisión está muy ligada a la comunicación, ya que permite el conocimiento y análisis de las actividades, destacar los errores y seleccionar las políticas a seguir, simplificar el trabajo, mantener formación oportuna, intercambiar experiencias directamente con los socios, entre otros factores.

MOTIVAR: Inspirar confianza en el trabajo, mejorando la actuación del personal.

INCENTIVAR: Otorgar estímulos económicos si se superan parámetros establecidos.

COORDINACIÓN DIRECTIVA: Desarrollar diversas actividades, recursos y personal adecuado, colaborando y dirigiendo el trabajo individual y de grupo.

8.4 CONTROL

“El control consiste en la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo de la forma prevista. Es la actividad que analiza el desarrollo de la planeación, organización, integración, dirección. Esta función es una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados, el control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que pueda reparar y evitar su repetición, para que sea eficaz requiere ser oportuno y con medidas de precaución convenientes”.³³

El control para su estudio se divide en cinco sub funciones:

- Comprobar
- Evaluar
- Valorar
- Corregir
- Evitar

Comprobar: Etapa administrativa que sugiere y asesora al administrador a verificar con la capacidad suficiente que los planes se realizaron de la forma prevista en la planeación.

Evaluar: Se debe justificar satisfactoriamente las acciones que hallan sido autorizadas y que se efectuaron en el momento propicio de una actividad.

Valorar: Esta función nos ayuda afrontar tendencias y posibles resultados, del nivel que se susciten en las actividades desarrolladas.

³³ Ibid., p. 56-62

Corregir: se debe discutir los planes logrados y los que estaban previstos, se suman los resultados y se toman las decisiones para el próximo ciclo productivo.

Evitar: Preparación de nuevas alternativas para la futura planeación, calcular con objetividad los éxitos y analizar los posibles errores y desviaciones.

9. CONCLUSIONES

- El Cooperativismo es un movimiento que debido a la trayectoria que ha tenido, ha adquirido bastante experiencia, a tal punto de haber perfeccionado errores documentales, es decir, fallas en el planteamiento de sus principios motores, con el fin de brindar bases sólidas a nivel mundial, las cuales han sido enriquecidas en cada país, gracias a circunstancias diferentes, que lo llevan a adaptarse.
- La organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, no solo es una idea generada a partir de la razón humanitaria y social del hombre (vivir bien y en armonía), también es un modo de generar recursos, por medio de una ayuda mutua y si se desea, generar riqueza.
- La ausencia del ánimo de lucro no significa el ánimo de quiebra, por lo que la generación de dinero por parte de cualquier empresa vinculada a la Economía Solidaria, es factor indispensable para el buen funcionamiento de la misma. Para complementar este aspecto, existe una reglamentación clara respecto a las fuentes de sostenimiento de la organización, así como de los destinos de sus utilidades.
- Los valores y principios universales del Cooperativismo, son aspectos inevitables, que fortalecen, mediante la vivencia diaria por parte de sus asociados, el desarrollo de un modelo de empresa en el que todos ganan.
- El concepto universal de Cooperativismo difiere del adoptado en la actualidad de Economía Solidaria, en que este último es más explícito al momento de definir sus funciones. En otras palabras, es la jurisprudencia del concepto Cooperativismo.

- Existen gran variedad de Cooperativas, que aunque siguen unos principios universales, difieren en sus labores y modos de dirección según la actividad que desarrollan, aspecto que brinda la oportunidad de desarrollar empresas de toda clase.
- Las diferentes formas de asociación solidaria poseen autonomía para desarrollar sus procesos, teniendo en cuenta ciertos aspectos que deben quedar por escrito (estatutos), para hacer una gestión transparente, basada en principios universales, desarrollados por el Cooperativismo.

GLOSARIO

Asociación: Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada.

Brainstorming: Herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Cooperativas: Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática, cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y cultural comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Cooperativismo: Tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social.

Cooperación: Consiste en el trabajo en común, llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades, hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar en forma separada que conlleva la competencia.

Diagnóstico: estudio previo que permite identificar factores claves en pro de desarrollar un estudio más complejo.

DOFA: Matriz que permite identificar una serie de estrategias mediante la formulación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El Pensamiento Holístico: Holismo es la palabra que describe la tendencia de la naturaleza a crear conjuntos mediante el ordenamiento o agrupación de muchas unidades.

Minka: Minga denominada también minca o mingaco, es una antigua tradición de trabajo comunitario o colectivo con fines de utilidad social.

Sistema: Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí. Estos conjuntos se denominan módulos. A su vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si sus propiedades son abiertas o cerrada.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR VALDES, Alfredo. Tratado para administrar agronegocios. Sexta edición. México : Limusa. 2006.

AHUMADA, Luz Stella. Docente Investigador especialista en Comparativismo. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

BIRCHALL, Johnston. Las Cooperativas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP. Septiembre de 2005.

BOLÍVAR, William. Gerente. COOPERATIVA SEREDUCOOP. Docente Investigador. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

FUNDACIÓN HOGARES JUVENILES CAMPESINOS. Manual Agropecuario: Tecnologías orgánicas de la granja integral autosuficiente. Tomo 1. Bogotá: Quebecor World Bogotá, 2002.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 DE 1988.

_____ Ley 454 de 1998.

COLOMBIA. DANSOCIAL. Cartilla cooperativas.

CONFECOOP. Sector Cooperativo Colombiano 2006. Resultados de un compromiso con la comunidad. 2006.

_____ Historia del cooperativismo en el mundo. En: Portal cooperativo.coop. [en línea]. [consultado 22 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.portalcooperativo.coop/coopmundo.htm>>

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE "COOPCOLDEPORTES". ¿Qué es el cooperativismo?. En : Cooperativismo. [en línea]. [consultado 12 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.coldeportes.gov.co/version1/coopcoldepor/Cooperativismo.htm>>

COOPRUDEA. Principios del cooperativismo. En: <www.cooprudea.com/webcooprudea>

GUERRERO PALACIO, María. Cooperativismo y Cooperativas. 4 ed. Bogotá: Cultural colombiana, 1967.

GARCÍA VANEGAS, David. Docente Investigador especialista en Cooperativismo. UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA.

KOONTZ, Harold y WEHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global. Onceava edición. México : McGraw Hill, 1998.

MOJICA, Raúl. Contador público. COOPERATIVA COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE COTA (COOMAGRO).

PLATÓN. La República. 1 ed. Bogotá: Panamericana formas e impresos, 1993.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Bogotá: Impreandes, 1991.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Prentice Hall, 2005.

STEINER George A., citado por KOONTZ, Harold y WEHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global. Onceava edición. México : McGraw Hill, 1998.

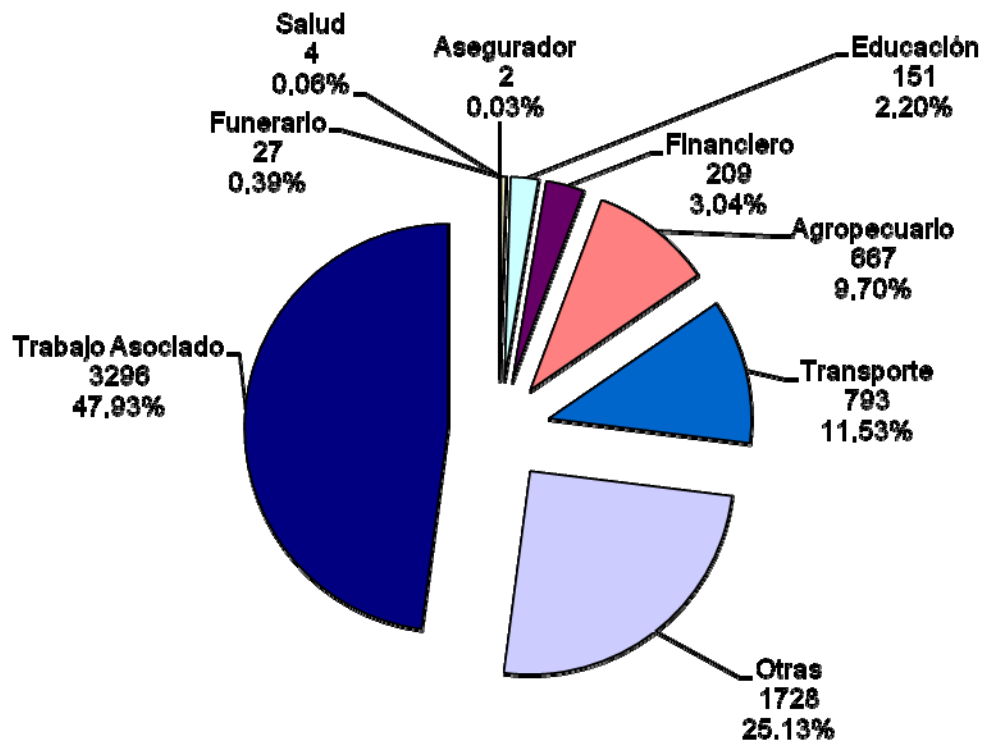
URIBE GARZÓN, Carlos. Historia del movimiento cooperativo. Citado por CONFECOOP. Historia del cooperativismo colombiano. En: Portal

cooperativo.coop. [en línea]. [consultado 22 feb. 2007]. Disponible en <<http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>>

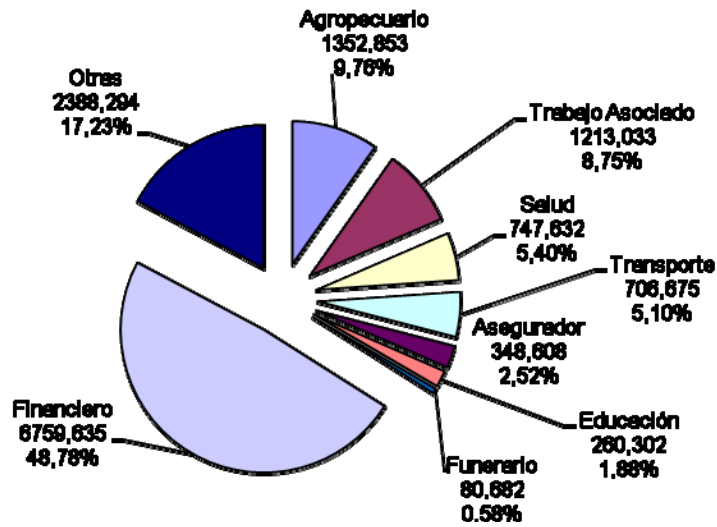
VALDERRAMA JARAMILLO, Enrique. Resultados de cinco años de supervisión En : Realidad del sector solidario en Colombia.[en línea]. [consultado 12 feb. 2007]. Disponible en www.supersolidaria.gov.co/ing/boletin.htm

ANEXOS

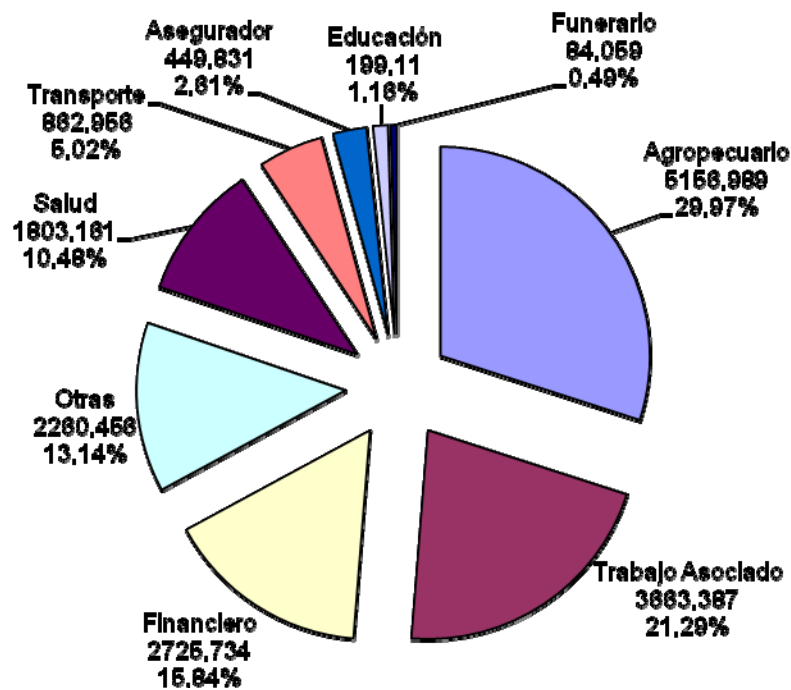
(Anexo1) PRINCIPALES SUBSECTORES COOPERATIVOS POR NUMERO DE ENTIDADES



(Anexo 2) PRINCIPALES SUBSECTORES COOPERATIVOS POR ACTIVOS (\$MILLONES)



(Anexo 3) PRINCIPALES SUBSECTORES COOPERATIVOS POR INGRESOS (\$MILLONES)



Fuente: CONFECOOP. Sector Cooperativo Colombiano 2006. Resultados de un compromiso con la comunidad. 2006. p. 78

Imagen No.1 Reunión para la recolección de datos.



Imagen No. 2 Votación Priorización de debilidades.



Imagen No. 2 Votación Priorización de debilidades.



