

# ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE RIOSECO\*

Fecha de recepción: 26 de febrero de 2018

Fecha de aceptación: 26 de marzo de 2018

Páginas: 40-52

Luz Esmeralda Clavijo Rincón\*\*

Angie Tatiana Ayala Quiroga\*\*\*

Sandra Katherine Cruz Molina\*\*\*\*

Jesica Ximena Moreno López\*\*\*\*\*

\* Artículo de investigación.

\*\* Ingeniera agrícola. Máster Development Práctica.

Correo electrónico: luz.clavijo@uniminuto.edu

\*\*\* Candidata a administradora de empresas. Corporación Universitaria

Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Correo electrónico: scruzmo1@uniminuto.edu.co

\*\*\*\* Candidata a administradora de empresas. Corporación Universitaria

Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Correo electrónico: aayalaqui@uniminuto.edu.co

\*\*\*\*\* Candidata a administradora de empresas. Corporación Universitaria

Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Correo electrónico: jmre209@uniminuto.edu.co

## Resumen

El municipio de San Juan de Rioseco, perteneciente a la provincia de Magdalena Centro, basa su economía en actividades agrícolas de pequeña escala, renglón que representa la segunda industria aportante al PIB del municipio. La gestión de actividades agrícolas tiene su centro en procesos asociativos que buscan mejorar las condiciones de los pequeños productores asociados; sin embargo, el municipio presenta indicadores de competitividad bajos en relación con otros municipios del departamento. Con este marco de referencia se realiza el presente estudio de investigación, que tiene como objetivo analizar las dinámicas de las organizaciones solidarias presentes en el municipio, teniendo como base los elementos de caracterización general de las organizaciones, estructura organizacional y alianzas estratégicas.

La metodología de investigación establecida fue de diagnóstico rural participativo, por medio de métodos interpretativos y herramientas de tipo mixto en tres fases establecidas, tomando como muestra cuatro de las trece asociaciones que se encuentran constituidas en la actualidad en el territorio.

Como resultados principales del proceso investigativo, se generó la cartografía social de las organizaciones solidarias, en donde se identifican diecisiete organizaciones establecidas en el municipio. El segundo resultado fue la identificación de las características organizacionales y administrativas y su influencia sobre la gestión y cumplimiento de las metas organizacionales y productivas de las organizaciones. El tercer resultado presenta el análisis de las redes y articulación interorganizacional en San Juan y su influencia en los procesos de competitividad y gestión de las asociaciones.

**Palabras clave:** Economía solidaria, cadena de valor, competitividad, redes, organización.

## ANALYSIS OF FACTORS THAT AFFECT THE COMPETITIVENESS OF THE SOLIDARITY ORGANIZATIONS OF THE MUNICIPALITY OF SAN JUAN DE RIOSECO

### Abstract

The economy of the municipality of San Juan de Rioseco, from the Magdalena Centro province, is based on small-scale agricultural activities, which is the second most contributing industry to the municipality's GDP. Management of agricultural activities focuses on associative processes that seek to improve the conditions of small associated producers; however, the municipality has low competitiveness indicators compared to other municipalities in the department. Based on this, this research study is conducted with the purpose of analyzing the dynamics of the solidarity organizations present in the municipality, using as basis the general characterization elements of the organizations, their organizational structure, and strategic alliances.

The research methodology established was participatory rural diagnosis by means of interpretive methods and mixed tools in three establishes phases, using as sample four of the thirteen associations currently incorporated in the territory.

As main results of the research process, the social cartography of solidary organizations was generated, where seventeen organizations established in the municipality were identified. The second result was the identification of the organizational and administrative characteristics and their influence on the management and compliance with the organizational and productive goals of the organizations. The third result is the analysis of networks and of the inter-organizational articulation in San Juan and its influence on the processes of competitiveness and management of associations

**Key words:** Solidarity economy, value chain, competitiveness, networks, organization.

## ANÁLISE DOS FATORES QUE AFETAM A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS DO MUNICÍPIO DE SAN JUAN DE RIOSECO

### Resumo

O município de San Juan de Rioseco, pertencente à província de Magdalena Centro, baseia sua economia em atividades agrícolas de pequena escala, item que representa a segunda indústria contribuidora do PIB do município. O gerenciamento de atividades agrícolas tem seu centro em processos associativos que procuram melhorar as condições dos pequenos produtores associados. No entanto, o município apresenta indicadores de competitividade baixos em relação com outros municípios do departamento. Com este marco de referência realiza-se o presente estudo de pesquisa, que tem como objetivo analisar as dinâmicas das organizações solidárias presentes no município, tendo como base os elementos de caracterização geral das organizações, estrutura organizacional e alianças estratégicas.

A metodologia de pesquisa estabelecida foi de diagnóstico rural participativo, por meio de métodos interpretativos e ferramentas de tipo misto em três fases estabelecidas, tomando como mostra quatro das treze associações que se encontram constituídas na atualidade no território.

Como resultados principais do processo investigativo, se gerou a cartografia social das organizações solidárias, onde se identificam dezessete organizações estabelecidas no município. O segundo resultado foi a identificação das características organizacionais e administrativas e sua influência sobre o gerenciamento e cumprimento das metas organizacionais e produtivas das organizações. O terceiro resultado apresenta a análise das redes e articulação interorganizacional em San Juan e sua influência nos processos de competitividade e gerenciamento das associações.

**Palavras-chave:** Economia solidária, corrente de valor, competitividade, redes, organização.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto trabajó con las asociaciones campesinas y urbanas que hacen presencia en San Juan de Rioseco y busca generar a partir de procesos de investigación el análisis de las dinámicas de las organizaciones solidarias presentes en este municipio, teniendo como base los elementos de caracterización del territorio, análisis organizacional y alianzas estratégicas.

El problema central abordado en esta investigación es el bajo nivel de competitividad de las organizaciones solidarias de San Juan de Rioseco, originado por diferentes causas. Algunas de ellas son la distribución inequitativa del valor capturado por el producto generando, fallos en la articulación de los actores de la cadena de valor y la desigualdad en el poder de negociación entre proveedores y comercializadores. Así lo evidenciaron los líderes de las asociaciones del municipio en la reunión realizada para la socialización de esta iniciativa el 20 de abril del presente año.

La distribución inequitativa del valor capturado por el producto se ve reflejada en efectos como el aumento en la brecha de poder en la cadena de valor, la disminución de la participación en producción por parte de las asociaciones y los problemas económicos de las mismas. Los principales productores de la región están bajo condiciones de aquellos compradores que establecen precios en el mercado y los campesinos, por la necesidad de la venta de sus productos, se ven en la obligación de venderlos de acuerdo a los parámetros establecidos por el comprador. Muchos de ellos no tienen en cuenta los costos invertidos, los insumos empleados para producir, lo cual ocasiona una desventaja para los productores, quienes son los más afectados en el proceso de intercambio de los productos.

Un segundo factor que aporta a la problemática es la debilidad en la estructura organizacional y administrativa de las asociaciones. No se evidencia la participación por parte de cada uno de los asociados que desempeñan los cargos

de la junta directiva, se postulan sin obtener instrucciones de estos, lo que conduce al bajo desempeño de las asociaciones, poco alcance de las metas establecidas en su organización solidaria, incumplimiento de estatutos y, por ende, a la infracción de la normativa.

Las dinámicas fallidas de trabajo en equipo como el liderazgo, desmotivación por parte de los entes gubernamentales por no apoyar con recursos económicos y físicos en busca del mejoramiento de estas generan una disminución en el número de asociados activos y poco entusiasmo para que las asociaciones surjan y logren alcanzar los mejores resultados con su producto.

Los bajos niveles de formación por parte de las asociaciones perjudican la operación de las diferentes asociaciones por los perfiles no convenientes para su excelente funcionamiento, ya que no han adquirido suficientes conocimientos a través de niveles de formación que posibiliten elegir mejores figuras para la ejecución de estas direcciones.

Estos elementos contribuyen a la ausencia de horizontes estratégicos claros, lo cual genera fractura en la toma de decisiones dentro de la organización y el fracaso en la consecución de las metas establecidas. Se identifica que las organizaciones no generan cumplimiento específico de las metas trazadas. El principal motivo de ello es la deficiencia de la planeación y dirección de los objetivos y metas, por la falta de trabajo en equipo y colaboración entre todos los participantes.

Un tercer elemento identificado como causal de la problemática es la brecha de comunicación y de trabajo de las asociaciones con las organizaciones gubernamentales, específicamente con alcaldía y gobernación. Esto, debido a falencias en el grado de responsabilidad en cada uno de los proyectos productivos agrícolas que presentan campesinos de la región en busca de beneficios monetarios para así mismo llevarlos a cabo, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región. El no

haber establecido recursos para apoyar equitativamente a estas organizaciones solidarias, sin lograrse el mínimo alcance que las beneficie se ha dado por el incumplimiento de los compromisos establecidos por las partes y por la fuerte polarización política que se observa en San Juan de Rioseco. Los factores anteriormente descritos ocasionan desconexión de las organizaciones con las políticas públicas de competitividad del municipio, lo que produce pérdida de alianzas productivas.

Tomando como referente la problemática identificada se formula la siguiente pregunta que da base a la investigación planteada: ¿Cuáles son los elementos administrativos y organizacionales que se deben tener en cuenta para que las asociaciones de San Juan de Rioseco logren ser más competitivas?

Al revisar las diferentes investigaciones que se han realizado en torno a temas de economía solidaria y que en la actualidad se encuentran publicadas en las diferentes bases de datos científicas, se identifica una alta tendencia hacia publicaciones relacionadas con el establecimiento de los impactos sociales de los modelos de economía solidaria (inclusión, cierre de brechas económicas, articulación de comunidades). Títulos como *Methodological Proposal for Social Balance Evaluation in Social and Solidarity-Based Econom associations; Economía social y soberanía Alimentaria. Aportaciones de las cooperativas y asociaciones agroecológicas de producción y consumo al bienestar de los territorios; y Aspectos subjetivos de um grupo associativo de produção: uma experiênciade trabalho, comunidade e afetividade na economia solidária*, dan razón de la línea de investigación en temas solidarios en la que se enfocan gran parte de investigadores.

En cuanto a procesos de análisis de competitividad, se encuentran trabajos desarrollados por el Ciriec a nivel puntual con organizaciones, enfocados específicamente en análisis de cadenas de valor y con resultados particulares a la organización de estudio.

A nivel territorial, el panorama de gestión de estudios investigativos es carente. En el momento solo se cuenta con un trabajo de índole académico de carácter regional (publicado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario, 2014), que estudia los elementos de competitividad para la provincia de Magdalena Centro, a la cual pertenece el municipio de San Juan de Rioseco. A nivel municipal no se cuenta con experiencias al respecto.

Con el panorama anteriormente descrito se identifica la necesidad de realizar un proceso de investigación académica, enfocado en el análisis de las organizaciones solidarias desde la perspectiva organizacional y de alianzas, que sea referente y dinamizador de posteriores estudios encaminados a la gestión de intervenciones contextualizadas y pertinentes para el desarrollo competitivo del municipio de San Juan, la provincia de Magdalena centro y otras zonas de Colombia con características similares a las estudiadas.

## MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

### Descripción general del municipio

San Juan de Rioseco está ubicado en el occidente del departamento de Cundinamarca, hace parte de la provincia del Magdalena Centro, limita al sur con los municipios de Beltrán y Pulí; al norte, con el municipio de Chaguaní; al oriente, con los municipios de Quipile y Vianí, y al occidente, con el río Magdalena. Su economía se basa principalmente en la ganadería y “cultivos transitorios tales como café, maíz, yuca, arveja, frutales, entre otros productos agrícolas” (Alcaldía Municipal San Juan de Rioseco, 2016).

Es importante tener en cuenta que la actividad agrícola en el municipio es desarrollada en su mayoría por pequeños productores. Esta es una de las razones que los han llevado a organizarse a través de modelos de economía solidaria, buscando lograr por medio del

trabajo en equipo desarrollo económico para sus unidades productivas y por ende para el municipio.

En San Juan el Plan de Desarrollo 2017 “Trabajo con honestidad y vocación de servicio” establece que existen trece asociaciones formalmente constituidas y en ejercicio actualmente, a las cuales se proyecta darles fortalecimiento por diferentes procesos de capacitación: “Fortalecer 4 asociaciones productivas, a fin de incursionar con mayor facilidad en los mercados con oferta y demanda disminuyendo los intermediarios y neutralizando las utilidades directamente hacia el productor” (Alcaldía Municipal San Juan de Rioseco, 2016) con el fin de contrarrestar los “débiles procesos de participación comunitaria para fortalecer las diferentes asociación es de productores existentes y/o generar condiciones propicias para la asociación de nuevos productos” (Alcaldía Municipal San Juan de Rioseco, 2016).

### Economía solidaria

En Colombia las organizaciones solidarias están regidas por la Ley 454 de 1998, que denomina economía solidaria al 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.

### Competitividad

La competitividad se concibe en línea a lo planteado por Esterhuizen (2006) y por Monke y Pearson (1989), citados por la FAO (2015), como la capacidad que tiene un sistema de producción, dada su tecnología actual, los precios que confronta de insumos y productos, y las intervenciones de políticas y programas (subsidios e impuestos nacionales y de otros países), de lograr ganancias netas mayores a cero (que equivale a una relación beneficio-costos  $-RBC-$ )

iguales o superiores a la de otros sistemas de producción que compiten por el uso de los mismos factores de producción (agua, tierra, capital, mano de obra). Así pues, los elementos organizacionales y de gestión de alianzas se configuran como bases fundamentales de la gestión competitiva de una organización (especialmente de las de carácter solidario) ya que el saber administrar las “interdependencias competitivas (y simbióticas) problemáticas les permite fusionarse, asumir el control y mejorar su competitividad permitiendo que la compañía consolide y amplíe su dominio y aumente su capacidad para producir una gama de productos más amplia para servir mejor a más clientes” (Jones, 2008, p. 106).

Citando a Ortiz y Caicedo (2015), “una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan” (p. 45), lo que hace relevante la gestión adecuada de los elementos organizacionales que le dan forma y su conexión con los elementos que confluyen a su alrededor, dándole ventajas al ofrecer productos acordes a los segmentos escogidos y fomentando la creatividad e innovación dentro de la organización.

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en el análisis de tres pilares que permiten interpretar los elementos competitivos en organizaciones solidarias, los cuales son: caracterización de las organizaciones en el municipio, análisis de la estructura organizacional e identificación de los procesos de relacionamiento entre organizaciones.

### Caracterización y cartografía social

Strauss y Corbin (2002), describen “la caracterización como una descripción u ordenamiento conceptual, que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza”. Esta actividad de caracterizar (que puede ser una primera fase en la sistematización de experiencias) parte

de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo. Sánchez Upegui (2010) agrega que “desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso” (p. 75).

Bonilla, Hurtado y Jaramillo (2009) establecen que para cualificar algo, previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica). En este contexto:

La cartografía como representación de lo físico siempre está cargada de las intencionalidades políticas de su elaboración, de los horizontes ideológicos de su lectura y a la vez, no se circunscribe al mapa que representa exclusivamente lo geográfico, sino que designa las formas de representarse aquellos espacios no visibles que se escapan a las representaciones gráficas y que permanecen en la cultura mediante la delimitación del territorio. (Giraldo, 2015, p. 32).

### Estructura organizacional

El libro *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* define la estructura organizacional como el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización; su principal propósito es controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos y metas en cualquier organización. Una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas). A medida que

las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera y se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional (Jones, 2008).

Así mismo, Bernal Torres y Sierra Arango (2013) exponen el manejo de la administración, los cargos jerárquicos y las principales funciones que cada individuo desempeña en una organización, a partir de un diseño de la estructura organizacional en relación con el concepto de dirección, el liderazgo y el arte de dirigir, la importancia de la planeación, organización, dirección, control como proceso administrativo que tuvo origen en la teoría de administración general de Henry Fayol, la cual comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los siguientes procesos:

- Planeación: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección: se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para logro del objetivo previstos en la planeación.
- Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.

Los recursos y las capacidades funcionales que una organización posee se identifican como base de la línea organizacional. Estas capacidades analizan con detalle:

La capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias. Estos recursos y capacidades incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlos con eficacia. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 45).

Del análisis de los recursos se identifican las fortalezas y debilidades que internamente se tienen en las organizaciones y que aportan directamente a la consolidación de actividades con valor agregado. Estas actividades, a su vez, aportan a la consecución de las metas estratégicas. Un buen diseño organizacional:

Debería crear una estructura que minimice el potencial de conflicto. Sin embargo, debido a la inercia, muchas organizaciones fracasan a la hora de manejar sus estructuras y cambiarlas para adaptarse a las necesidades de un ambiente cambiante. Como resultado, el conflicto aumenta y la efectividad organizacional disminuye. (Jones, 2008, p. 201).

### Redes organizacionales

En el campo de las ciencias sociales, el término “red” se utiliza para referirse a grupos de personas u organizaciones que interactúan y se interrelacionan de alguna manera (Ramírez *et al.*, s. f.). Estas interactúan y generan ambientes específicos que es pertinente que la organización identifique, analice y aborde estratégicamente, ya que las fuerzas que en ellos se generan pueden afectar directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos y desarrollar los objetivos organizacionales.

Para el análisis de las redes en este documento se utilizará la metodología desarrollada por Eva Schiffer para la construcción de Net-Map. Esta herramienta de mapeo permite entender, visualizar y analizar las relaciones de una organización mediante la creación de mapas de influencia de la red para, a partir de ellos, desarrollar un enfoque estratégico para la mitigación de posibles riesgos generados por las relaciones de dependencia, así como la optimización de las alianzas estratégicas que permitirán apoyar y complementarse unos a otros en sus actividades.

### METODOLOGÍA

El proceso investigativo se plantea desde un enfoque interpretativo, buscando profundizar en la comprensión de cómo las dinámicas organizacionales y de relacionamiento influyen en la competitividad de las empresas agrícolas del municipio. Se entiende que al escoger este enfoque se concibe el contexto agrícola como una realidad dinámica y diversa; por lo tanto, es necesario generar procesos investigativos más allá de los métodos y técnicas tradicionales, avanzando hacia una concepción de conocimientos y realidad o “la interpretación del contexto de ciertas presuposiciones teóricas acerca de la naturaleza” (Erickson, 1989, p. 11).

Se utilizó como enfoque de trabajo el planteado por Néstor Zabala, apropiando la metodología de diagnóstico rural participativo (DRP), en donde se busca que los participantes en el proyecto identifiquen su realidad, expresen sus problemas y prioridades, y utilicen la información generada por su análisis para llevar a cabo el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo. Es por tanto un enfoque que busca dar la voz a la población vulnerable y propiciar un proceso para su empoderamiento. En el DRP el papel del agente externo no es el de un investigador que extrae información para diseñar un proyecto, sino el de un facilitador que alienta la participación, la concienciación y el empoderamiento para el cambio en sus vidas. (Zabala, s. f.).

Mediante un proceso participativo se logró que los participantes en el proyecto identificaran los elementos que hacen que los procesos competitivos en las cadenas de valor analizadas sean débiles, se empoderen de su rol y se genere la necesidad de plantear nuevos horizontes estratégicos en pro de la mejora de las problemáticas establecidas. La observación

participativa de largo plazo permitió establecer ciertos aspectos de la visión del mundo de los productores que para ellos mismos pueden ser complicadas de expresar verbalmente. Por tal razón, se optó por la utilización de herramientas mixtas para el desarrollo de la investigación, en donde se aprovechen las bondades y precisión de la cuantificación con la posibilidad de interpretación en el contexto de los enfoques cualitativos.

Para tales fines el proceso se ejecutó en tres etapas, establecidas de la siguiente manera:

- Etapa 1: Caracterización de las organizaciones solidarias. Para esta fase se establece la utilización de métodos exploratorios. Hernández *et al.* (2014) afirman que los estudios exploratorios “sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativas” (p. 90). En esta fase se plantean dos herramientas de captura de datos: En un primer momento se utilizan herramientas observacionales de índole cualitativo, realizando visitas a los diferentes actores del proceso, allí se realizarán levantamiento de registro fotográfico y entrevistas no estructuradas. Esta actividad busca la identificación y mapeo de las asociaciones en el municipio. El segundo momento de esta fase está encaminado a la sistematización del proceso, mediante el software ArcGIS, en el que se plasmará en formato de cartografía social los hallazgos del momento 1 de esta etapa.
- Etapa 2: Interpretar los elementos de conformación organizacional y administrativa. Por medio de encuestas semiestructuradas y de revisión documental y bajo el enfoque de la teoría organizacional, se busca determinar la manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados. Jones (2008) establece que las características organizacionales determinan la cantidad de valor que crea una organización y

está en función de la calidad de sus habilidades gerenciales en las que se incluye su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él.

- Etapa 3: Análisis de los factores interorganizacionales de las asociaciones. Esta etapa sistematiza los hallazgos encontrados en las fases anteriores, por medio de la utilización de la metodología planteada por Eva Schiffer (2008), el Challenge program on water & food (IFPRI), para el análisis de redes sociales y relacionamiento de la organización focal con los *stakeholders*. Se analizarán como variables de trabajo la legitimidad, la captura y creación de valor y la capacidad operativa.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

De las doce asociaciones que se encuentran constituidas legalmente en San Juan, se tomarán como muestra para la investigación cuatro: Asociación de Mujeres y Familias Campesinas de San Juan (Asosanjuaneras), Asociación Sansoya, Asociación de Paneleros (Asopanela) y Asociación de Productores de Peñuscos (Asoapep). Estas asociaciones se tomaron como referencia teniendo en cuenta dos criterios. El primero, la decisión que de las mismas organizaciones surgió de participar como elementos de estudio en la investigación (lo que permite conocer en detalle información de carácter interno, que es necesaria para los fines propuestos). El segundo, el hecho de que las organizaciones pertenezcan a diferentes renglones económicos y cuenten con diferentes grupos poblacionales dentro de su estructura constitutiva (selección de grupos con fines de comparación), lo que proporciona la posibilidad de control sobre las dos escalas de generalidad tanto a nivel teórico como a nivel poblacional.

La muestra representa un 48% de la población universo de la investigación, porcentaje que según Sampieri (2017) es adecuado para el tipo de muestra no probabilística que para este estudio se manejó.

## RESULTADOS

El proceso de caracterización arroja como resultado la existencia de doce asociaciones (no trece, como se referencia en los documentos oficiales consultados) de las cuales siete están situadas en el sector y cinco están ubicadas en el sector urbano (ver anexo 1 y 2).

La actividad económica principal es la agricultura. El 61.5% de las organizaciones del municipio enfocan sus labores en la producción agrícola primaria (sin procesos de generación de valor al producto), lo que significa que gran número de los asociados sanjuaneros se dedican al trabajo del campo. El 16.6% tienen enfoque social (reivindicación de derechos de las mujeres), dando respuesta a las necesidades de un territorio que en años anteriores fuera centro del conflicto armado. El 16.6% están dedicadas al sector industrial (procesamiento secundario de materias primas).

Un hallazgo interesante está relacionado con las fechas de conformación de las asociaciones: del 2002 al 2007 se constituyó legalmente una asociación por año. Durante un periodo de cuatro años no se registró la creación de ninguna asociación en el municipio y nuevamente en los años 2012, 2013, 2015 y 2016 se conforman dos asociaciones por cada año. Se plantea como una información relevante, ya que de los diálogos no estructurados que dan origen a la información se manifiesta el hecho de que algunas de estas asociaciones se crean por asesoramiento y sugerencia de los gobiernos locales de turno, lo que presenta una realidad de creación de organizaciones sin consciencia absoluta de su razón fundamental de ser. Las asociaciones en general son jóvenes, de no más de cinco años de creadas, por lo que en muchas de ellas los procesos de aprendizaje y estandarización aún se están gestionando.

Otro factor interesante para el análisis está vinculado a la relación entre el número de asociados que legalmente se encuentran articulados en cada organización y aquellos

que se encuentran activos. El 75% de las organizaciones cuentan con menos del 60% de los asociados que las conformaron desde el inicio la organización. Esta realidad está seguramente asociada a las características de cómo fueron gestionadas en un inicio y al cumplimiento de los horizontes estratégicos. Según lo manifestado por líderes de organizaciones, “las personas quieren ver resultados a corto plazo y cuando no se dan se desaniman y dejan de asistir” (Jorge Rodríguez de Asoapep).

Por otra parte, al realizar un sondeo sobre la percepción que las asociaciones tienen del apoyo que organizaciones externas les brindan (apoyo por parte de los entes gubernamentales) y con una valoración sobre escala de Likert, se identifica que cinco asociaciones sienten un nivel alto de apoyo por parte de la Alcaldía y la Gobernación; tres, nivel medio y cuatro, nivel bajo de apoyo, lo que evidencia la fractura de criterios y la polarización política que las organizaciones presentan a la fecha.

Como último elemento dentro de la caracterización se realizó un sondeo sobre la percepción de efectividad en el nivel de competitividad que la organización tiene hasta el momento. El 83% de las organizaciones se sienten insatisfechas ya que consideran que podrían generar mejores resultados. Establecen como principal causa de su baja competitividad el bajo precio que reciben en el momento de comercializar sus productos y el incipiente volumen de clientes con los que cuentan. Sin embargo, después de un análisis detallado, se identificó que estos no son los únicos factores que generan relaciones competitivas desfavorables.

De la segunda fase de trabajo se estudió la estructura organizacional interna de cuatro organizaciones establecidas como muestra. Se identifica en un primer momento que todas las organizaciones cuentan con una estructura jerárquica definida. El modelo organizacional es similar en las cuatro asociaciones de estudio, compuesto por un representante legal (quien hace las veces de presidente de la

organización), vicepresidente, un secretario, un tesorero, un fiscal y un vocal. Esta estructura se encuentra definida según lineamientos estatutarios y es aceptada por las organizaciones, incluso sin mayor reflexión sobre el porqué de su constitución.

Las elecciones de los representantes en cada uno de los cargos en las cuatro asociaciones se realizan democráticamente; sin embargo, una de las fallas en las que se incurre es que en tres de cuatro asociaciones no existe rotación de cargos representativos. La principal causa de esta falla está articulada al estado de confort que los asociados generan con sus líderes, ya que, según lo manifiestan los mismos miembros de las organizaciones, “esos cargos demandan, tiempo y talento y no generan mayor ganancia” (asociado Asopanela).

Otro de los factores a nivel organizacional que van en detrimento de la competitividad es el bajo nivel de formación para la ejecución de sus funciones que los líderes y representantes elegidos en cada uno de los cargos organizacionales poseen. Se identifica que los asociados asumen los cargos directivos motivados por la pasión y el interés de realizar un ejercicio a favor de la organización, pero en un porcentaje bajo (mejor al 10%) cuentan con formación que les permita desarrollar de una manera eficiente el cargo para el cual fueron elegidos. El manejo de los elementos financieros es la única variable controlada en las cuatro asociaciones analizadas, proceso que es manejado directamente por contadores y abogados contratados externamente. Este proceso se ejecuta de esta manera para dar legitimidad y transparencia a los manejos económicos.

Por último, se evidencia una ausencia de horizontes estratégicos. En el 75% de las organizaciones analizadas, no se cuenta con una planeación de actividades, un encaminamiento orientado a objetivos claros y sistemas de evaluación y control de efectividad. Los líderes y asociados que hicieron parte del estudio identifican este factor como uno de

los elementos que más inconvenientes les generan, ya que en ocasiones se invierten, tiempo, dinero y esfuerzos en actividades que no tienen sentido ni coherencia con lo establecido dentro de las declaraciones misionales de las organizaciones.

En cuanto al último elemento de análisis, concerniente al relacionamiento y la gestión de redes, tras aplicar los modelos de relacionamiento, se identifica que existe una evidente desarticulación entre las organizaciones, entre ellas existe alta rivalidad, aunque no compartan segmentos de mercado.

El principal *stakeholder* es el SENA. Esta organización asume el rol de nodo articulador, manteniendo relaciones de tipo académico y de transferencia de conocimiento con las asociaciones. UNIMINUTO como única institución universitaria presente en el municipio se convierte en un nodo de quiebre para las organizaciones, debido a que cada vez crece más la dependencia en relacionamiento asociado a articulación con redes externas que desde la universidad se gestionan.

## CONCLUSIONES

Del proceso de caracterización se identifica un alto nivel de desconocimiento de las entidades gubernamentales encargadas de fortalecer y aportar a los procesos competitividad, sobre las realidades, necesidades y fortalezas que las organizaciones solidarias del municipio presentan. Esto genera que los planes y proyectos que en este momento se ejecutan en el municipio no tengan el impacto positivo que se espera y condena a un crecimiento lento y difícil de las organizaciones de tipo solidario (especialmente por la falta de competencia para la gestión efectiva de condiciones comerciales favorables) y de articulación con el sector privado. Se evidencia un sentir de demanda de inclusión productiva, suministro de bienes públicos esenciales para la competitividad y una institucionalidad rural más apropiada.

Las organizaciones solidarias en San Juan de Rioseco son jóvenes y aún requieren procesos de acompañamiento y fortalecimiento continuo, identificando elementos diferenciales que puedan ofertar, que aumenten el valor generado por el producto y que permitan dinamizar los procesos competitivos que en cada asociación se desarrolla. Por lo tanto, es indispensable establecer mecanismos que permitan un crecimiento y fortalecimiento sostenido.

Tras el análisis de las organizaciones sanjuaneras, se evidencia la importancia del fortalecimiento organizacional, en pro de mejoras de competitividad. Las organizaciones solidarias del municipio deben empoderarse de su rol transformador de la economía local, ya que su gestión compromete a más de 830 personas directamente y a otro volumen significativo de manera indirecta. Por lo tanto, la gestión consciente de sus actividades, la planificación y el establecimiento de horizontes estratégicos se hacen tareas imprescindibles.

El fortalecimiento de los perfiles y la cualificación y formación de los asociados se configuran como otro de los retos fundamentales en pro de mejorar el desempeño competitivo de las asociaciones. Contar con asociados críticos, objetivos, propositivos y conocedores permitirá que las asociaciones aprovechen al máximo su potencial productivo, generen procesos de valor dentro de la organización, que marquen la diferencia en el mercado en el que actualmente compiten. El diseño organizacional tiene importantes implicaciones en el mejoramiento de la ventaja competitiva de las organizaciones, su eficiencia y su capacidad para generar nuevos productos y servicios. Por ello, es importante generar transiciones dentro de las asociaciones que permitan actualizar y hacer más eficaces los modelos administrativos y gerenciales que aplican.

Por último, se sugiere un proceso de articulación entre las doce asociaciones del municipio. Es importante que se genere consciencia de que

parte del proceso de crecimiento económico individual de cada organización comienza con la gestión colectiva que se genere. El mantener diálogo constante, el reforzar procesos complementarios, generando procesos de gestión comunes, resultará seguramente muy provechoso para las organizaciones. La incidencia en la construcción de política pública solidaria, desde la experiencia y la lectura de las realidades internas, permitirá que hacia el futuro se desarrollen acciones más pertinentes y eficientes en pro de la mejora competitiva.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de San Juan de Rioseco. (2017). *Sitio Oficial de la Alcaldía Municipal*. Recuperado de [http://www.sanjuanderioseco-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.sanjuanderioseco-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía Municipal San Juan de Rioseco. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal San Juan de Rioseco 2016- 2019*. "Trabajo con honestidad y vocación de servicio".
- Bernal, A., & Rivas, L. (2012). *Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua*. Bucaramanga: Le Bret.
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Colombia: Alfaomega.
- Consejo Privado de Competitividad (CPC), Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (Cepec). (2014). *Índice departamental de competitividad*. Recuperado de [www.compitem.com.co/site/indice-departamental-de-competitividad-2014/](http://www.compitem.com.co/site/indice-departamental-de-competitividad-2014/)
- Giraldo, D. (2016). Cartografía social pedagógica: Entre teoría y metodología. *Revista Colombiana de Educación*, (70), 247 – 285.
- Gobernación de Cundinamarca. (2011). *Plan de competitividad del Magdalena Centro*. Recuperado de [://C:/Users/ACER/Downloads/Plan%20de%20competitividad%20del%20Magdalena%20Centro.pdf](http://C:/Users/ACER/Downloads/Plan%20de%20competitividad%20del%20Magdalena%20Centro.pdf)
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). Texas: Pearson.
- Sánchez, A. (2010). *Introducción: ¿Qué es caracterizar?* Medellín: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Torres, C. (2007). *Introducción a la administración de organizaciones*. Bogotá, D.C.: Pearson.

## ANEXO 1. ASOCIACIONES LEGALMENTE CONSTITUIDAS EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE RIOSECO, CUNDINAMARCA

### Sector rural

- **Asopanela:** ubicada en la vereda de Honduras Bajo, registrada ante la Cámara de Comercio el 13 de julio de 2015, con NIT 900.8787-261-1. Su principal y único producto es la panela, que le ha generado como organización mejores oportunidades comerciales. Su representante legal, Carolina Hoyos, es la encargada de liderar, organizar y coordinar los diferentes procesos tanto técnicos como registros de documentación y manipulación de archivos. Actualmente la asociación posee veinticinco individuos, quienes se desempeñan en labores diferentes para obtener los mejores resultados.
- **Aspasán:** registrada ante la Cámara de Comercio el 5 de enero de 2013. Su representante legal es Fernando Bravo. Está conformada por diez integrantes y se ubica en la finca Providencia, en la vereda el Capote. Su objetivo es la producción de caña de azúcar para el sector panelero.
- **Asoapep (Asociación Agrícola y Pecuaria):** se creó el 22 de noviembre del 2013, con NIT 900.645.948-1. Se encuentra ubicada en la vereda de Peñuscos, conformada con el fin de que la población de esta vereda trabaje en equipo, logrando producir y comercializar una gran variedad de productos. Actualmente se encuentran veinticinco socios activos, cuatro hombres y el resto mujeres. Gloria Marín Calderón, su líder, ha sido la encargada de dirigir las actividades realizadas por esta organización y buscar oportunidades comerciales que le permitan ser más competitiva en el mercado regional.
- **Aromanuarte:** esta asociación se constituyó el 9 de noviembre del 2016. Su representante legal es Amparo Rodríguez. Está conformada por dieciocho asociados y se dedica al cultivo de huertas y aromáticas y a la fabricación de artesanías, bordado en cinta. Está ubicada en la Inspección de San Nicolás.
- **Asoavit (Asociación Agropecuaria y Turística de Varsovia):** se encuentra ubicada en la finca de Santa Isabel de la vereda Varsovia. Fue registrada ante la Cámara de Comercio el 17 de diciembre del 2012. Su representante legal es Mauricio Valbuena y en la actualidad la principal actividad que está realizando es la producción y comercialización del lulo. Se encuentra conformada por 69 asociados.
- **Transformadores de caucho:** inscrita ante la Cámara de Comercio el 22 de noviembre de 2002. Su representante legal es Obed Silva y su principal actividad es la producción, transformación y comercialización del caucho.
- **Asociación de Cafeteros:** se encuentra ubicada en la vereda de Santa Teresa. Su registro ante la Cámara de Comercio fue el 5 de marzo del 2005. Su representante legal es Roberto Rubio. Ha logrado grandes objetivos como la adquisición de la planta de beneficio para la transformación de café. Actualmente se encuentran treinta asociados que aportan 80 000 pesos anuales, para seguir hacia adelante con el mejoramiento y objetivo de la asociación. Su objeto social es adquirir el café en pepa roja y realizar todo el proceso de fabricación hasta convertirlo en café pulverizado empacado y listo para ofrecerlo al mercado.

### Sector urbano

- **Asosanjuaneras:** conformada en el año 2012 y registrada ante la Cámara de Comercio el 6 de agosto de 2012. Su NIT es 900.677.382-9. Su oficina principal se encuentra ubicada en el segundo piso de la plaza de mercado del municipio. Actualmente participan en ella trecientas mujeres. Su líder es Liliana Torres y su objetivo es apoyar los proyectos e ideas de negocios por parte de cada una de las asociadas.
- **Sansoya:** creada el 5 de abril de 2015. Se encuentra localizada en la calle Síquima (carrera 6 n.º 3-48). La representante legal

- es Lucy Ospina. Su NIT es 900.838.368-7. Está conformada por nueve integrantes, quienes realizan un trabajo en equipo. Sus productos son la mantecada, ponqués, sorbetes, postres y galletas a base de soya, motivo por el cual nace la razón social, Sansoya.
- Amucasán: es una asociación que tiene como objeto social impulsar el respeto y desarrollo de los derechos de la mujer campesina adelantando proyectos para fortalecer la equidad y capacidad de trabajo. La constitución de esta asociación fue desde el 2003. Su representante legal es Emilsen Ruiz, quien se ha destacado por darles un alto valor e importancia a las mujeres sanjuaneras campesinas. Actualmente se encuentran 150 mujeres vinculadas a la asociación.
  - Alas Nuevas: creada en marzo del 2016, se encuentra conformada por diecisiete integrantes, dos de ellos hombres y el resto mujeres. Su representante legal es Yolanda Zubieta y su objeto social es la fabricación y comercialización de accesorios para dama como aretes, pulseras y collares.
  - Agasán (Asociación de ganaderos de San Juan de Rioseco): se encuentra ubicada en el segundo piso de la plaza de mercado. Se registró ante la Cámara de Comercio el 3 de abril de 2007. Su actual representante legal es Armando Chavarro. Está conformada por dieciséis asociados activos, quienes se dedican a la misma actividad ganadera, con este fin se creó la asociación en busca de alianzas para la comercialización del ganado. Aunque su actividad es perteneciente al sector primario, esta posee una oficina en el casco urbano, donde se guardan los documentos y allí se realizan las reuniones de todos los asociados, por lo que ha sido clasificada en el sector urbano.