

**ESTADO DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO DE POBLACIÓN  
VULNERABLE DEL MUNICIPIO DE TURBO**

**HEIMAR COPETE COPETE**

**KELLY NATALIA SALAS DUARTE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD**

**ESCUELAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN.**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TURBO**

**2018**

**ESTADO DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO DE POBLACIÓN  
VULNERABLE DEL MUNICIPIO DE TURBO**

**HEIMAR COPETE COPETE**

**KELLY NATALIA SALAS DUARTE**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN  
GESTIÓN DE PROYECTOS**

**DIRECTORA:**

**SHARON ALEJANDRA MARIN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
ESCUELAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN.**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TURBO**

**2018**

**Notas de aceptación**

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

---

**Jurado**

---

---

## **Dedicatoria**

### **Heimar Copete**

Este trabajo lo dedico con todo mi amor a mi hijo Ozil, por quien lucho cada día para brindarle una mejor calidad de vida. A mis padres y hermanos por el apoyo directo e indirecto que a diario me brindan.

### **Natalia Salas**

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por el apoyo, por los ejemplos de perseverancia y constancia para superarme en cada momento, pero masque nada, por todo su amor.

Mis Hijos.

Por ser el motor de mi vida fueron la parte más importante de lo que hoy puedo presentar en este proyecto, gracias a ellos por sus abrazos y pataditas de aliento, por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Dedicatoria .....                             | 4  |
| Índice de abreviaturas .....                  | 7  |
| Resumen.....                                  | 10 |
| Introducción .....                            | 12 |
| Problema .....                                | 14 |
| Justificación .....                           | 19 |
| Objetivos .....                               | 21 |
| General .....                                 | 21 |
| Específicos .....                             | 21 |
| Marco referencial .....                       | 22 |
| Antecedentes .....                            | 22 |
| Marco contextual.....                         | 23 |
| Marco teórico .....                           | 35 |
| Marco legal.....                              | 39 |
| Metodología .....                             | 42 |
| Alcance del proyecto.....                     | 42 |
| Métodos para la búsqueda de Información ..... | 42 |
| Encuesta a las asociaciones.....              | 45 |
| A – Origen de la organización.....            | 45 |
| B – Desarrollo de la organización.....        | 46 |
| Tipo de investigación .....                   | 49 |
| Resultados y análisis .....                   | 49 |
| Conclusiones .....                            | 62 |
| Recomendaciones .....                         | 65 |
| Bibliografía .....                            | 66 |

### Tabla de gráficos

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Cantidad de ESAL en los diferentes municipios de la región de Urabá.. .....  | 15 |
| Figura 2. Cantidad de ESAL constituidas en los últimos 20 años con sede en el municipio de Turbo.....  | 15 |
| Figura 3. Renovación de registro mercantil de las ESAL de Turbo registradas en la cámara de comercio de Urabá entre los años 2013 y 2015. En color azul se muestra el numero de entidades que no renovaron y en gris las que si renovaron..... | 17 |
| Figura 4. Resultado primera pregunta.....  | 55 |
| Figura 5. Resultado segunda pregunta .....   | 55 |
| Figura 6. Resultado porcentaje de socios activos en ESALES sin renovación y con renovación   | 56 |
| Figura 7. Porcentaje de socios activos en cada uno de los grupos encuestados .....   | 56 |
| Figura 8. Resultado quinta pregunta .....  | 56 |
| Figura 9. Resultados sexta pregunta .....  | 57 |
| Figura 10. <b>Resultado octava pregunta</b> .....  | 57 |
| Figura 11. Resultado novena pregunta.....  | 58 |
| Figura 12. Resultado decima pregunta.....  | 58 |
| Figura 13. Resultado undécima pregunta.....  | 59 |
| Figura 14. Resultado a la pregunta 12. ....  | 59 |
| Figura 15. Resultado pregunta catorce.....   | 60 |
| Figura 16. Resultado pregunta quince .....   | 60 |
| Figura 17. Resultados pregunta 16.....   | 61 |
| Figura 18. Resultado pregunta 17 .....   | 61 |

## Índice de abreviaturas

| <b>Abreviatura</b> | <b>Significado</b>   |
|--------------------|--|
| <b>ACNUR</b>       | Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados                                 |
| <b>AGRECAM</b>     | Asociación Agropecuaria de Emprendedores del Campo                                 |
| <b>APAZURI</b>     | Asociación de Productores Agropecuarios de la Zona de Urabá Industrial y Portuaria |
| <b>AUNAP</b>       | Autoridad Nacional de Pesca  |
| <b>CCU</b>         | Cámara de Comercio de Urabá  |
| <b>CMDR</b>        | Concejo Municipal de Desarrollo Rural  |
| <b>COAPIGUA</b>    | Cooperativa de Trabajo Asociado Apícola Guardabosques de Urabá.                    |
| <b>CORPOICA</b>    | Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria                               |
| <b>CORPOURABÁ</b>  | Corporación para el Desarrollo Sostenible de Urabá                                 |
| <b>DANE</b>        | Departamento Administrativo Nacional de Estadística                                |
| <b>DIMAR</b>       | Dirección General Marítima   |
| <b>DNP</b>         | Departamento Nacional de Planeación  |
| <b>ESAL</b>        | Entidad Sin Ánimo de Lucro   |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>ESALES</b>         | Entidades Sin Ánimo de Lucro  |
| <b>FAO</b>            | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación                                    |
| <b>FEDECACAO</b>      | Federación Nacional de Cacaoteros   |
| <b>INCODER</b>        | Instituto de desarrollo rural   |
| <b>MINAGRICULTURA</b> | Ministerio de Agricultura   |
| <b>MINTRABAJO</b>     | Ministerio de Trabajo   |
| <b>OIM</b>            | Organización Internacional para las Migraciones   |
| <b>ONG</b>            | Organización No Gubernamental   |
| <b>ONG`S</b>          | Organizaciones No Gubernamentales   |
| <b>ONU</b>            | Organización de las Naciones Unidas   |
| <b>PMDT</b>           | Plan Municipal de Desarrollo de Turbo 2016-2019   |
| <b>PNUD</b>           | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  |
| <b>PRESEAGRUR</b>     | Corporación de Prestación de Servicios Agroambientales y Sociales                           |
| <b>PROASIV</b>        | Cooperativa de Trabajo Asociado de Productores Agropecuarios - Solución, Integración y Vida |
| <b>PS</b>             | Prosperidad Social  |
| <b>SADRA</b>          | Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia                                   |

**SENA**

Servicio Nacional de Aprendizaje

**USAID**

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Resumen

La asociatividad productiva se convierte en una alternativa esperanzadora en un territorio de vocación agrícola donde muchos pequeños productores toman la iniciativa de trabajar unidos y comercializar sus productos en el mercado local, nacional y en ocasiones en el exterior. Con la implementación de diversos programas sociales en el país como familias guardabosques o el Programa de Proyectos Productivos, en la anterior década surgieron muchas asociaciones que han mostrado muy buenos resultados, pero en los últimos años el número de asociaciones se ha venido multiplicando considerablemente con un alto índice de fracaso en muchas de estas. Es conveniente conocer e identificar las razones de los malos resultados de modo que las nuevas iniciativas empresariales no caigan en el mismo error. La oferta institucional en la zona de Urabá es muy nutrida, por lo tanto, los líderes siempre tienen oportunidades de acceso a información, programas y beneficios del estado, participan de manera protagónica en programas académicos impartidos por el SENA y otras instituciones. Las oportunidades comerciales de la región son cada día más esperanzadoras; el entorno regional ofrece condiciones para que cualquier organización crezca o al menos pueda sostenerse. Vemos entonces que las ESAL de población vulnerable tienen factores internos y externos que condicionan su desarrollo.

Palabras claves: ESAL, población vulnerable, líderes, región, factores internos, factores externos.

### **Abstract**

The productive associativity becomes a hopeful alternative in a territory of agricultural vocation where many small producers take the initiative to work together and market their products in the local, national and sometimes abroad market. With the implementation of various social programs such as forest ranger families or the Productive Projects Program, in the past decade many associations have emerged that have shown very good results, but in recent years the number of associations has been multiplying considerably with a high rate of failure in many of these. It is convenient to know and identify the reasons for poor results so that new business initiatives do not fall into the same error. The institutional offer of the area is very nourished therefore the leaders always have opportunities of access to information, programs and benefits of the state. On the other hand, the regional environment offers conditions for any organization to grow or at least to sustain itself. We see then that associations of vulnerable population producers have internal and external factors that condition their development. Its leaders are participants in academic offers given by SENA and other institutions and the commercial opportunities of the region are more hopeful each day.

**Keywords:** association, vulnerable population, leaders, region, internal factors, external factors.

## Introducción

La presente monografía muestra las características de las Entidades Sin Ánimo de Lucro de productores conformadas por personas en situación de vulnerabilidad; aunque en Colombia no hay una definición oficial de lo que es población vulnerable pero la mayoría de las instituciones la conciben como aquellas personas o grupos poblacionales que, por su naturaleza o determinadas circunstancias, se encuentran en mayor medida expuestos a sufrir maltratos contra sus derechos fundamentales o requieren un esfuerzo adicional para incorporarse al desarrollo; debido a la exclusión, la pobreza, los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden. . En el contexto de este documento, estos grupos son básicamente campesinos de los estratos económicos más bajos, mujeres cabeza de familia y/o ciudadanos víctimas del conflicto armado de Colombia. Aunque la violencia en la región de Urabá ha dejado muchas masacres; el esfuerzo del estado en brindar asistencia integral a las víctimas ha generado cambios culturales, nuevos paradigmas y la práctica del desarrollo alternativo.

Los recursos del Plan Colombia aplicados a través de estrategias como la red de solidaridad social, la Acción Social y Prosperidad Social han sido los órganos por medio de los cuales los últimos tres presidentes del país han ejecutado la política social en sus respectivos gobiernos.

A estas se suman ONGs y organismos multilaterales de talla internacional como la ONU, OIM, ACNUR, USAID, entre otros que fortalecen dicha asistencia estatal.

Aunque los resultados de las intervenciones son múltiples y dinámicos, Confecoop (como se citó en Álvarez y Serrano s.f.). desde el año 2000 el cooperativismo colombiano ha experimentado un crecimiento en número de entidades del 52%, su base de asociados se ha incrementado en un 44% y los trabajadores a tiempo completos en un 160%. En términos macroeconómicos, las empresas cooperativas contribuyen con un 5.05% del producto interno bruto del país.

Pero a partir del 2012 con el artículo 166 del decreto 019 se da una renovación frente a las cooperativas de trabajo asociado que obliga a muchas a transformarse en asociaciones por lo que quedan separadas del sector solidario pero sometidas a la inspección, vigilancia y control de las gobernaciones. Con esto nacen muchas nuevas ESALES en Urabá y un creciente fenómeno de fracaso de sociedades, el cual es el tema de estudio en este trabajo investigativo.

## Problema

El propósito de cada ser humano es la superación personal y económica para brindar una vida digna a sus seres queridos. Muchos consideran que uniéndose con otros se pueden obtener mejores resultados. Por eso, cada día surgen líderes motivados en asociarse con otros ciudadanos con quienes comparten características como actividades productivas, por la cercanía, ideologías o creencias, formación académica o profesión, tenencia de tierra, etc. Esto conlleva a que día a día nazcan organizaciones con el fin de mejorar sus ingresos y competitividad en la región y así lograr un crecimiento que asegure la ampliación de las fronteras comerciales obteniendo nuevos y numerosos clientes. Pero es preocupante que muchas de las empresas creadas desaparezcan repentinamente y esto no es bueno para la economía de las familias que están vinculadas en ellas, pues con el fracaso empresarial también se pierde tiempo y dinero.

Un alto número de empresas que causan daños a su entorno, no lo hacen precisamente por el impacto feroz que representa la competencia, en cambio, son principalmente los problemas de carácter humano que no se tratan adecuadamente los causantes de los fracasos. No hay nada más pedagógico que vivir un fracaso y aprender de él para evitar errores en el futuro (Eguiguren, 2013).

La región de Urabá, a partir del año 2007 ha venido experimentando un crecimiento considerable de entidades sin ánimo de lucro constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de Urabá y a partir de allí el registro de ESALES cada año es mayor respecto al anterior, por ejemplo, en el año 2010 se crearon 46 entidades frente a las 32 creadas en el 2009. (CCU, 2017).

Este fenómeno se presenta en cada uno de los municipios de la región, pero se evidencia con mayor intensidad en los municipios del denominado “Eje bananero”, como se puede ver en la figura 1, donde Apartadó lidera en cantidad este asunto. En el municipio de Turbo para el año 2016 se tenía un registro de 219 ESALES constituidas a lo largo de 20 años y el 82% de estas se crearon

en los últimos 10 años, tal y como se detalla en la figura 2, donde se ve un fuerte ascenso entre el 2011 y 2016, y un descenso en el 2017 que se da porque la fuente de información en su momento poseía información hasta agosto de ese año.

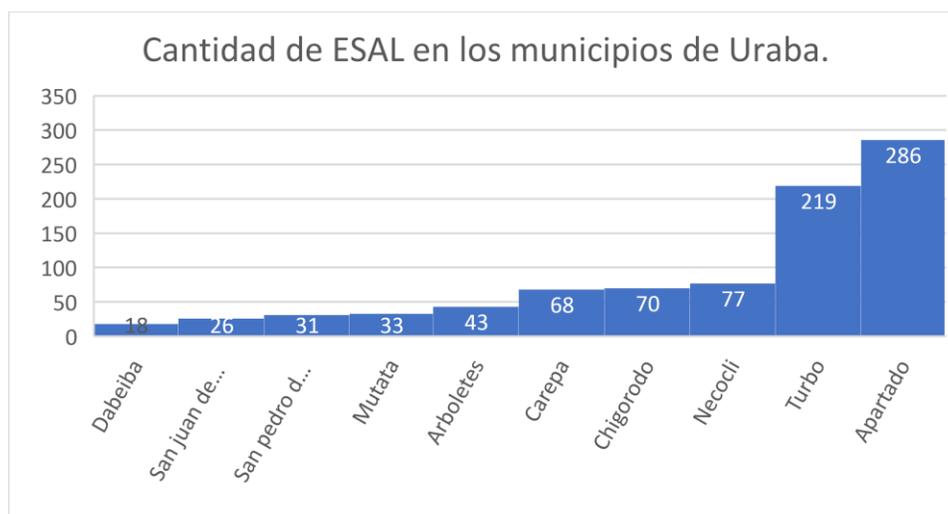


Figura 1. Cantidad de ESAL en los diferentes municipios de la región de Urabá..

Fuente: elaboración propia.



Figura 2. Cantidad de ESAL constituidas en los últimos 20 años con sede en el municipio de Turbo

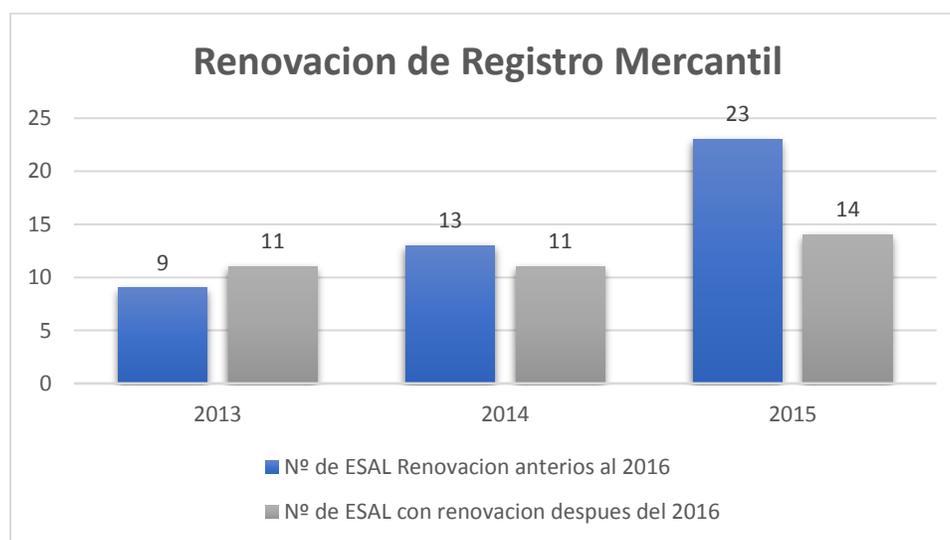
Fuente: elaboración propia.

Esto se debe a varios factores, entre los que se destaca la amplia oferta institucional del estado a los ciudadanos, pero en especial a las personas en condición de desplazamiento o víctimas del conflicto armado del país con recursos del plan Colombia impulsado desde presidencia de la república en la anterior década. Con estrategias de apoyo a la población campesina que siempre ha resultado ser la más vulnerable ante los efectos de la violencia, la economía y el clima; entre estas están programas como familias guardabosques y empleo en acción que, desde Acción Social, buscaban la erradicación de cultivos ilícitos y la vinculación laboral de aquellas personas con pocas oportunidades, entre ellas los desmovilizados y cultivadores de coca. Con este esquema continuaron otras instituciones como el Banco Agrario, SENA, INCODER, AUNAP acompañados de ONG's y entidades extranjeras como ACNUR, ONU, USAID, OIM, FAO que complementan estas acciones de fortalecimiento al sector.

El Departamento Nacional de Planeación ha identificado la asociatividad como un factor fundamental para la generación de condiciones que mejoren el nivel de vida de la población rural, ya que esta figura proporciona a las familias del sector posibilidades para organizarse en comunidad, aumentar y mejorar su productividad, disminuir costos, lograr acceso real a los mercados, desarrollar economías de escala, aumentar el poder de negociación y lograr una integración vertical. Esta idea conlleva a la creación de lineamientos y políticas enfocadas en reconocer y promover formas de asociación, las cuales conlleven a la creación de organizaciones y colectivos con capacidades para aumentar la productividad y desarrollar proyectos sostenibles. Esta iniciativa se consigna en el plan de desarrollo nacional de los diferentes gobiernos y en coherencia a este, los entes territoriales de todos los niveles toman la base para planificar sus estrategias gubernamentales.

Como resultado de esto, tenemos el alto número de asociaciones de productores que están en una constante formalización, algunas con la intención de acceder a los beneficios y oportunidades que surgen a partir de cada asociación constituida. Beneficios como capital semilla, insumos, herramientas, materia prima, entre otros activos que son difíciles de obtener por medio del aporte de los asociados.

El municipio de Turbo tiene unas cifras muy llamativas frente a este fenómeno ya que según censo del DANE 2005 el número de población víctima del conflicto está sobre el 45% y la presencia y oferta institucional es abundante; esto permite el surgimiento de líderes que motivan a los grupos veredales o centros poblados a formalizar las unidades productivas. Pero tenemos un índice elevado de asociaciones que no renuevan su matrícula mercantil. A continuación, veremos en la figura 3 una comparación entre el número de asociaciones creadas en cada año donde unas se sostienen y otras no funcionan.



*Figura 3.* Renovación de registro mercantil de las ESAL de Turbo registradas en la cámara de comercio de Urabá entre los años 2013 y 2015. En color azul se muestra el numero de entidades que no renovaron y en gris las que si renovaron.

Fuente: elaboración propia.

Incluso existen empresas que solo alcanzan a registrarse en la Cámara de Comercio de Urabá y no llegan a operar ni un solo día. Por otro lado, encontramos algunas asociaciones que llevan operando más de 10 años y que aún conservan su base social, modalidad productiva y líderes.

¿Cuál es la razón del fracaso de las asociaciones rurales creadas en el municipio de Turbo? ¿Se debe este a factores internos o externos, influye el nivel de formación de sus dirigentes o representantes legales? ¿O la estructura organizacional de la misma? ¿Las operaciones comerciales no son suficientes para garantizar la sostenibilidad financiera?

## **Justificación**

La región de Urabá y específicamente el municipio de Turbo es una zona muy rural y agrícola, donde existen según la Cámara de Comercio de Urabá 490 empresas del sector económico dedicado a la Pesca, Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; aproximadamente el 70% de la población reside en este sector, en medio de una tradicional ausencia de apoyo estatal y atrasos en materia de formación académica entre los habitantes, sumado a esto tenemos el caos que ha generado y sigue causando la violencia de nuestro país. Pese a esto, muchos campesinos ven en la asociatividad una oportunidad para superar la pobreza y mejorar la competitividad frente a las rivalidades comerciales y territoriales. Esta idea se ha sembrado a lo largo de muchos años a los productores campesinos a través de organizaciones del orden local, nacional e internacional y por medio de ONG`S que además de múltiples capacitaciones, entregan algunos beneficios para quienes logren mostrar una buena adopción de las orientaciones entregadas.

Esta monografía finalmente mostrará el estado actual de la región en materia de efectividad asociativa ya que frecuentemente nacen empresas en la región, y al analizar la base de datos de ESAL de la Cámara de Comercio de Urabá se encuentra un crecimiento en los últimos años del 7% con nuevas empresas, pero muchas desaparecen momentáneamente y las razones de esas disoluciones son desconocidas. Es importante conocer las experiencias de éxito para que estas sirvan como modelo a seguir, y al mismo tiempo se deben registrar las acciones que dan origen al fracaso de las organizaciones.

Sin duda, recoger los errores de otros, analizar por qué pasaron, en qué medida se debieron a decisiones no sostenibles o de ética dudosa, ver qué impacto tuvieron en la propia empresa y en el ecosistema que la rodeaba, cuáles fueron los costes que tuvieron que soportar los accionistas,

directivos y principales implicados y extraer de todo ello conclusiones de actuación, nos ayudará a estar mejor preparados para nuevos retos y aventuras (Eguiguren, 2013).

Es importante identificar debilidades en las organizaciones para buscar soluciones efectivas que mejoren el nivel de productividad de cada una de ellas.

En el municipio de Turbo se están construyendo puertos internacionales con lo que se espera que muchos productores se asocien para participar en los procesos de intercambio comercial que se puedan presentar.

Por otro lado, las políticas implementadas a través de la institucionalidad se deben orientar a los antecedentes y resultados de anteriores intervenciones a cada uno de los sectores donde se pretende buscar el desarrollo de la población y en especial cuando gran parte de los resultados depende de la forma en que la misma comunidad afronta con autogestión las actividades que finalmente deben conllevar a la superación de la pobreza. Es importante advertir que la preparación de un proyecto no se agota con la realización de los estudios que se enuncian en los capítulos de las diferentes metodologías para formulación de proyectos, de esta manera dependiendo de la naturaleza de cada proyecto y las condiciones particulares que rodean su actuación, se hace necesario evaluar la procedencia de llevar a cabo estudios complementarios relacionados con aspectos, legales, organizacionales y ambientales, que fortalezcan el análisis prospectivo reduciendo el nivel de incertidumbre en la ejecución de la inversión.

En este sentido, es importante generar información del contexto local y regional para complementar los elementos nocionales que llevan a los funcionarios a tomar decisiones acertadas al momento de construir proyectos o planes de acción.

## **Objetivos**

### **General**

Describir el estado de las entidades sin ánimo de lucro conformadas por población vulnerable del municipio de Turbo.

### **Específicos**

1. Identificar los principales factores internos y externos que determinan el fracaso de las ESALES de población vulnerable creadas en el municipio de Turbo.
2. Definir el grado de Influencia que tiene el nivel de formación de los dirigentes o representantes legales de las ESALES en el estado de estas.
3. Calificar las condiciones del mercado donde participan las asociaciones para determinar si este permite una sostenibilidad comercial.

## **Marco referencial**

### **Antecedentes**

Se identifican investigaciones realizadas por entidades públicas nacionales y organismos internacionales en diferentes territorios del país, incluyendo la zona de Urabá. Entre estas podemos mencionar:

#### **Internacional.**

En una obra realizada por la Sociedad de Agricultores de Colombia – SAC. En la que se resalta la ventaja que tiene la república de Chile en materia de asociatividad con más de 7000 familias campesinas y enseña la importancia de las alianzas productivas entre multinacionales y pequeños productores dado que estas traen beneficios para ambos lados (Mejía, 2013).

#### **Nacional.**

Existen factores que inciden en la estabilidad de las organizaciones. Estos pueden ser internos o externos, ambos, se entienden de la siguiente manera:

1) internos a la organización, referidos a las capacidades gerenciales que afectan funcionamiento eficiente de esta en el logro de sus fines gremiales o empresariales; y 2) elementos externos a la organización, relacionados con el entorno en el cual esta se desarrolla, como la estabilidad institucional, representada en la estructura agraria, y los niveles de confianza, reciprocidad y cooperación en las comunidades rurales. (Narváez, 2014)

#### **Regional.**

Según la Oficina contra las Drogas y el Delito – (UNDOC, 2008) en el país se destacó positivamente los cambios que trajo a las familias, el hecho de transformar sus vidas a raíz de

adoptar el desarrollo alternativo como forma de vida y dejar de lado la producción de cultivos ilícitos. En esta compilación de experiencias, se realizó una investigación sobre el estado y antecedentes del trabajo asociativo en el municipio de Necoclí, caso: Cooperativa de trabajo asociado de corte y confección de Brisas del río – CONFEBRISAS.

### **Marco contextual**

El municipio de Turbo se ubica en el extremo noroeste del departamento de Antioquia, en el denominado Urabá Antioqueño, el cual hace parte del Chocó biogeográfico, considerado en el ámbito mundial como una importante reserva (Plan de Desarrollo Turbo, 2016-2019).

### **Límites del municipio**

En el extremo norte del departamento, limita al norte con el mar Caribe y el municipio de Necoclí; al oriente, con los municipios de San Pedro de Urabá y Apartadó y con el departamento de Córdoba; al sur, con los municipios de Carepa, Chigorodó y Mutatá, y al occidente, con el departamento del Chocó. Es el territorio con mayor representatividad en área en la zona costera y es centro de comercio y transporte para toda la región del golfo.

Extensión total: 3.055 Km<sup>2</sup> extensión área urbana: 11.9 Km<sup>2</sup>, extensión área rural: 3043,1 Km<sup>2</sup>, altitud de cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 2 mt, temperatura media: 28°C.

### **División político administrativa del municipio.**

Turbo está conformado, además de la cabecera municipal, por 18 corregimientos y 233 veredas, de las cuales 40 se ubican sobre la zona costera.

La cabecera municipal se encuentra a 2 m.s.n.m, la temperatura promedio es de 28°C, la distancia desde Medellín es de 373 Km. La Carretera al Mar es la principal vía de acceso al

municipio, junto al transporte aéreo desde la ciudad capital del departamento a 35 minutos en avión. Turbo, fue erigido municipio en el año de 1847. Ahora bien, se indica entonces que; la cabecera municipal posee 26 barrios y tres zonas de expansión urbana, que son la Lucila, Brisas del Mar y Casanova.

Norte Agrícola: Corregimientos: Alto de Mulatos, Pueblo Bello, Nueva granada, San Vicente del Congo, San Pablo de Tulapas y San José de Mulatos.

La dinámica económica de esta zona gira alrededor de la producción agrícola en esta actividad pueden identificarse dos zonas de producción: El piedemonte y La Serranía de Abibe donde se localizan los cultivos de plátano, cuyo fin es específicamente de exportación. La Serranía de Abibe y pequeños valles intra montañoso donde se localizan los productos de economía campesina como maíz, arroz, yuca, y algunos cultivos de plátano. La ganadería también se posesiona como actividad importante para la zona.

***Eje bananero y forestal: Currulao, Rio Grande y Nueva Antioquia.***

El eje bananero y forestal es quizás la cara más visible del municipio de Turbo durante su historia y esto debe a que la principal actividad productiva del municipio se ha basado en la producción y exportación de plátano y banano. Esta actividad genera 16911 empleos. El cultivo del plátano es la principal actividad de la economía campesina en el municipio de Turbo. Este genera ingresos permanentes a los campesinos los cuales han asumido este producto como una alternativa rentable.

***Reserva Ambiental y Puerto Internacional: Nueva Colonia, Lomas Aisladas, Blanquicet, Nuevo Oriente, Macondo.***

El corregimiento de nueva colonia se posesiona como centro de actividades de exportación de plátano, banano, piña y ñame. En este corregimiento se adelanta el proyecto de construcción del puerto internacional “Puerto Antioquia”.

Esta zona de reserva ambiental es pulmón de la región, se encuentra influenciada por los dos principales ríos que se vierten al golfo de Urabá, río Atrato y río León.

Según el Plan de Ordenamiento Territorial (POT, 2016), la reserva ambiental del municipio de Turbo cuenta con 64.000 hectáreas declaradas por CORPOURABA como Municipios de Manejo Regional Integrado. La declaración de estas áreas surgió como resultado al reconocimiento de la alta diversidad y de los servicios ambientales que ofrece esta zona del municipio de Turbo.

***Litoral Ecoturístico y Centro Urbano, Logístico e industrial: Casco Urbano, El Dos, El Tres, Punta de Piedra y Bocas del Atrato.***

En esta zona se encuentra la cabecera distrital de Turbo, por lo cual presenta el principal movimiento económico del municipio. La zona litoral del municipio tiene como principal actividad la pesca de tipo artesanal con fines de subsistencia. La población dedicada a esta actividad en el municipio es de aproximadamente 5000 personas. La ubicación estratégica costera propone un alto potencial ecoturístico.

### **Instituciones presentes en el Territorio**

A continuación, se relacionan algunas de las instituciones que tienen presencia en la zona, que atienden misionalmente a la población vulnerable en el municipio de Turbo.

**Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.**

Misión. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Ley 119/94).

### **Fondo Emprender.**

Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.

El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.

El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

### **Centros de desarrollo empresarial – SBDC por sus siglas en inglés.**

Son 117 nuevos espacios distribuidos en todo el país, los cuales contribuyen en la generación de resultados de impacto de las nuevas empresas que surgen en el ecosistema, por eso disponen de más de 550 profesionales exclusivos para el fortalecimiento de estas ideas de negocio. SBDC con el objetivo de fomentar la cultura emprendedora, impulsar el emprendimiento, fortalecer el desarrollo empresarial, generar ingresos y empleo formal y decente.

El coordinador nacional de Emprendimiento del SENA, señala que esta iniciativa hace parte de la política de ampliación y mejoramiento de los servicios y líneas programáticas de la Entidad. En ese sentido, el Fondo Emprender se encuentra en proceso de implementación de estrategias técnicas y metodológicas que permitan a nuevos grupos de emprendedores acceder al capital semilla ofrecido y crear empresas con altas potencialidades de sostenibilidad y escalabilidad empresarial en edad temprana.

La tarea de los SENA SBDC tiene que ver, por una parte, con la potencialización de la formación para el emprendimiento rural y su escalabilidad a través del fortalecimiento de unidades productivas. Y, por otra parte, con la asesoría para la creación de empresas, acceso a fuentes de financiamiento, puesta en marcha de planes de negocios y fortalecimiento de las empresas en edad temprana, y asistencia de alto valor en el área de comercio internacional.

#### **Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural y del Medio Ambiente de Turbo – SAMA.**

Es la dependencia de la administración distrital de Turbo cuya misión es propender por el desarrollo agropecuario y ambiental del municipio, bajo los criterios de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad dentro del marco de las políticas y lineamientos subregionales, departamentales y nacionales, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población del municipio de Turbo.

Su principal tarea misional es el apoyo a los medianos productores campesinos, preferiblemente que se encuentren incluidos en una asociación pues así se puede facilitar la operatividad de los proyectos dado que es un factor motivacional para asistir a los procesos de capacitación. El concejo municipal de desarrollo rural – CMDR es un espacio que les permite a las asociaciones y gremios

participar en la toma de decisiones para mejorar las condiciones físicas y sociales mediante la inversión en las comunidades.

### **Secretaría de agricultura departamental de Antioquia.**

Es una dependencia de la gobernación de Antioquia y su misión es Promover y facilitar el desarrollo agropecuario del Departamento de Antioquia, con talento humano capacitado a partir de la planificación, asesoría, prestación de servicios de apoyo y coordinación interinstitucional, de conformidad con las políticas nacionales y departamentales, dentro de un contexto económico con tendencia globalizadora; bajo los principios de participación comunitaria, sostenibilidad, competitividad y equidad, con el fin de mantener y mejorar la producción y productividad del sector, contribuyendo a elevar la calidad de vida de la población rural.

### **Prosperidad Social.**

Esta entidad tiene como objetivo dentro del marco de sus competencias y de la ley, formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos para la superación de la pobreza, la inclusión social, la reconciliación, la recuperación de territorios, la atención y reparación a víctimas de la violencia, la atención a grupos vulnerables, población discapacitada y la reintegración social y económica y la atención y reparación a víctimas de la violencia a las que se refiere el artículo 3° de la Ley 1448 de 2011, las cuales desarrollará directamente o a través de sus entidades adscritas o vinculadas, en coordinación con las demás entidades u organismos competentes.

### **Cámara de Comercio de Urabá.**

Creada bajo el decreto presidencial 1230 en el año 1982; es una entidad jurídica de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro. Lidera el desarrollo empresarial

con responsabilidad social, prestando servicios integrales competitivos en 10 (diez) municipios Urabaenses como Apartadó, Arboletes, Dabeiba, Chigorodó, Mutatá, Necoclí, San Pedro de Urabá y Turbo.

A la fecha ha registrado más de 900 entidades sin ánimo de lucro en la región, de las cuales 280 tienen como sede el municipio de Turbo.

### **Banco agrario.**

El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto social desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. Su misión es ser un banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad.

### **La Autoridad Nacional de Pesca – AUNAP.**

Es la entidad encargada de ejecutar la política pesquera y de la acuicultura en el territorio colombiano con fines de investigación, ordenamiento, administración, control y vigilancia de los recursos pesqueros, y de impulso de la acuicultura propendiendo por el desarrollo productivo y progreso social.

La AUNAP fue creada oficialmente en el año 2011 y es el producto de años de trabajo e investigación de entidades como el INPA (Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura), El INCODER (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural) Ambas en liquidación, su marco normativo siempre ha sido la ley 13/1990 y el decreto 2256/91. Hoy como ente autónomo define 20 funciones

con el decreto 4181 de 2011 dentro de las cuales podemos resaltar: Ejecutar la política pesquera y de la acuicultura que señale el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Contribuir con la formulación de la política pesquera y de la acuicultura, y aportar los insumos para la planificación sectorial, la competitividad y la sostenibilidad ambiental del sector. Promover, coordinar y apoyar las investigaciones sobre los recursos pesqueros y los sistemas de producción acuícola. Realizar el ordenamiento, la administración, el control y la regulación para el aprovechamiento y desarrollo sostenible de los recursos pesqueros y de la acuicultura en el territorio nacional. Articular su gestión con los sistemas y programas relacionados con el sector pesquero y de la acuicultura, a escala nacional e internacional.

La entidad posee 7 sedes regionales, entre estas la regional Medellín que agrupa a varias subsedes incluyendo una que se ubica en Turbo que tiene como jurisdicción a toda la zona de Urabá y el Darién chocoano. Esta oficina ha establecido como prioridad el ordenamiento pesquero para garantizar una adecuada explotación de los recursos marinos y pesqueros en la región; esto contempla la articulación con el SENA, la Universidad de Antioquia, Parques nacionales, Secretarías de Agriculturas locales y del departamento, entre otras.

Se tiene un registro de 53 asociaciones usuarias en la sede y de estas 23 son de Turbo. La oficina ha querido contribuir al fortalecimiento de sus activos, regulación y capacitación de la actividad productiva y el desarrollo organizacional. Anteriormente se hacían dotaciones sin tener en cuenta las necesidades reales, hasta el punto de encontrar que muchos artículos eran vendidos una vez se entregaban. Pero eso cambio cuando se dieron cuenta que primero deben conocer como realmente se desarrolla la pesca y la acuicultura en los diferentes territorios. Cualquier apoyo se brinda de acuerdo con los resultados de las investigaciones con la Universidad y el dialogo con los productores.

Son pocas las asociaciones de productores piscícolas y pesqueros que fracasan como organización. El comercio de este renglón de la economía es sólido, la demanda local y regional de los productos marinos y pesqueros esta insatisfecha lo cual obliga a traer productos de otras regiones del país, por lo tanto, esta no es una limitante para sostenerse como asociados. Desde la AUNAP aseguran que los conflictos internos son el punto de quiebre de estas, cuando se presenta un desbalance o desequilibrio entre los aportes de sus miembros. Por otro lado, se cree que hace falta brindar acompañamiento con trabajo social.

La AUNAP mide su atención al público por número de usuarios mas no por asociaciones por lo tanto no es una prioridad promover la asociatividad sin embargo para hacer entregas de insumos si focaliza a las organizaciones o unidades productivas. Hace convocatoria para capacitación a sus usuarios independientes o asociados. Por otro lado, uno de los objetivos de la entidad es la carnetización de los productores que les permite a estos identificarse ante la Dirección General Marítima – DIMAR, para solicitar productos financieros ante bancos, obtener beneficios como el incentivo a la capitalización rural y para comercializar altos volúmenes de productos.

### **Algunas organizaciones de productores con tradición en el municipio de Turbo.**

#### ***Asociación nuevos esfuerzos.***

Constituida en octubre del año 2011, esta organización aún está vigente. Las múltiples necesidades llevaron a sus socios a conformar la empresa, también por las oportunidades o beneficios que tendrían luego de la formalización. Es un grupo de víctimas del conflicto, principalmente mujeres que se caracteriza por su vocación agrícola. La mayoría residen en la zona urbana de Turbo y trabajan en un predio localizado en zona rural dispersa del corregimiento El Dos en la vereda Aguas claras que se les entrego en comodato por 30 años. Pero sus ganas de

trabajar los hace recorrer un camino de herradura de casi una hora de distancia. Han recibido muchas ayudas, entre las que se destacan aportes de PROPAIS con herramientas, CORPOICA los ha capacitado y dotado de material vegetal certificado, PROSPERIDAD SOCIAL también entrego capacitación y un motocarro para las múltiples tareas de la asociación, la OIM instalo un sistema de riego y una mula para minimizar el esfuerzo de llegar al predio (Calderón, E. 2018).

Hoy, esta asociación esta cesante por varias razones. La principal es que fueron revictimizados mientras trabajaban en el predio ya que un helicóptero mientras realizaba sus operaciones y hostigamientos, impacto con proyectiles algunos de sus enseres y luego advertidos de salir del sitio dado que estar allí podría resultar peligroso. Esto causo trauma en algunas mujeres y no han querido seguir trabajando. También se les quemo gran parte del cultivo de Cacao establecido. Básicamente no hay producción, para pagar los gastos tributarios se hace una recolecta con recursos obtenidos del rebusque o el trabajo doméstico en hogares de la zona urbana (Calderón, E. 2018).

***Cooperativa de trabajo asociado de productores agropecuarios solución, integración y vida – PROASIV.***

Esta organización es producto de un proceso acertado de la implementación del programa Familias Guardabosques en el municipio de Turbo. Desde el 2005 viene siendo una de las más importantes organizaciones rurales por aprovechar efectivamente la oferta institucional de la región, participando activamente en proyectos de MinAgricultura, MinTrabajo, Posconflicto, Prosperidad Social, SENA, PNUD (ONU), secretaria de agricultura de Antioquia y la secretaria de agricultura de Turbo, entre otras entidades que a través de múltiples intervenciones han formado y potencializado el recurso humano disponible en sus comunidades. En el 2012 se dio una nueva

constitución de la cooperativa para ponerla al tanto de las reformas legislativas del sector solidario y existen más de 100 asociados (Rivera, 2018).

Al igual que otras entidades, esta posee problemas internos como el incumplimiento del pago de las cuotas de sostenimiento, pero la junta directiva liderada por el señor Edwar Rivera y su secretaria Yesenia Luna han logrado sostenerla en los buenos y malos momentos. Han sido merecedores de importantes galardones y celebrado importantes contratos, convenios y alianzas que generan oportunidades laborales y desarrollo para el corregimiento Pueblo Bello (Rivera, 2018).

Es de anotar que el corregimiento Pueblo bello ha sufrido con gran intensidad las atrocidades del conflicto armado del país y la población muchas veces no alcanza a recuperar la tranquilidad económica y espiritual. Conscientes de esto, en el año 2015 nace la fundación Arrieros por la paz, con el objetivo de gestionar y brindar acompañamiento psicosocial y empresarial a las familias que hacen parte de la cooperativa y del corregimiento (Rivera, 2018).

Los activos de esta cooperativa le permiten dar valor agregado a los productos que extraen del campo, logrando llevar a otros municipios y regiones del país alimentos de muy buena calidad.

#### ***Asociación agropecuaria de emprendedores del campo – AGRECAM.***

Originaria del corregimiento El dos, AGRECAM es una de las asociaciones campesinas líderes en el municipio de Turbo. También se derivó de la intervención del programa familias guarda bosques y desde el 2005 se ha sostenido en el ámbito local y regional. Su principal producto es el Cacao, para el cual se tienen alianzas comerciales con compañías nacionales y extranjeras, este se vende principalmente en grano seco y en algunas oportunidades en pasta y polvo (Molina, Y. 2018).

También enfoca su producción al Plátano, cultivos transitorios y pecuarios e incluso ha incursionado en cultivos promisorios como el Abacá. Con el apoyo de diversos programas del estado colombiano y organizaciones internacionales han tenido la oportunidad de multiplicar sus activos y lograr la transformación de algunos de sus productos para proveer el mercado regional.

AGRECAM posee un capital humano capacitado y esto le ha permitido servir como proveedor y operador de diferentes proyectos de organizaciones nacionales y locales. Su representante legal es Yadira Molina quien a su vez es quien encabeza la asociación de segundo nivel APAZURI que se conforma por 12 asociaciones de diferentes municipios de la zona de Urabá. (Molina, Y. 2018).

#### ***Asociación de apicultores de Urabá – Miel del bosque tropical.***

En el 2005 un grupo de campesinos conformo la cooperativa de trabajo asociado Apícola Guarda bosques de Urabá – Coapigua. Y como su nombre lo dice, son campesinos beneficiarios del programa Familias guarda bosques que luego de un proceso de atención integral decidieron ser apicultores y empresarios. La organización alcanzo un importante crecimiento y reconocimiento en el municipio de Turbo y municipio de Necoclí. En el 2015 de esta se derivó la asociación de apicultores de Urabá Miel del bosque tropical (Echeverry, C. 2018).

#### ***Asociación agropecuaria campesina – AGROMAR.***

Constituida en el año 2001, es una organización productiva que realiza acciones políticas bajo el amparo de los artículos 64 y 65 de la constitución política de Colombia con miras a garantizar la tenencia de la tierra de sus asociados y comunidades aliadas. La asociación ha gestionado la entrega de más de 1000 (mil) hectáreas a 600 (seis cientos) familias campesinas generalmente a víctimas del desplazamiento forzado en diferentes municipios de la región de Urabá y Chocó (Guerra, B. 2018).

El representante legal Bernardo Guerra, asegura que su estrategia es impulsar proyectos productivos por medio de organizaciones internacionales como la cruz roja y ubicar a las familias en predios dejados por ellos antes del conflicto o la entrega de terrenos con contratos de arrendamiento con opción de compra. También se han establecido convenios con concejos comunitarios de comunidades negras e indígenas para que por medio de la Figura de usufructo faciliten el uso de predios.

Una experiencia significativa para esta asociación fue la de participar con la Corporación de Prestación de Servicios Agroambientales y Sociales (PRESEAGRUR), en el proyecto para la producción de yuca industrial. Aunque el proyecto no duro, se logró producir y transformar la yuca por varios meses. (Guerra, B. 2018)

Hoy se encuentra una base social numerosa y la meta es constituir una asociación de segundo nivel que agrupe las diez asociaciones y 47 juntas de acción comunal que trabajan con ellos.

### **Marco teórico**

#### **Entidades sin ánimo de lucro (ESAL).**

Las ESAL son personas jurídicas diferentes de las personas que las conforman, (asociados) que pueden ejercer derechos, contraer obligaciones, y estar representadas legal, judicial y extrajudicialmente en virtud del desarrollo y ejecución de las actividades propias de su objeto. Esa entidad, como su nombre lo indica, no persigue ánimo de lucro, es decir, no pretende el reparto, entre los asociados, de las utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general. (Gaitán, 2014).

## **Clases de entidades sin ánimo de lucro**

Dada la diversidad de posibilidades jurídicas que ofrece nuestra legislación y debido a que nuestra constitución garantiza el derecho de asociación, existen varias clases de entidades sin ánimo de lucro. Su clasificación obedece generalmente a la actividad que éstas desarrollan y pueden adoptar cualquiera de las modalidades que prevé la ley: asociación, corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, etcétera. Algunas de las entidades sin ánimo de lucro son: gremiales: de beneficencia, de profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de ayuda a indigentes, agropecuarias y de campesinos. Esta última, constituidas por quienes adelantan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, avícolas, con el objetivo de satisfacer los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural.

### **Fundaciones.**

Una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general. La fundación surge de la destinación que haga su fundador o sus fundadores, de unos bienes o dineros preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social. Dada la naturaleza eminentemente patrimonial de la fundación, se dice que ésta existe mientras subsista su patrimonio, aun cuando sus administradores, sean personas naturales o jurídicas, dejen de existir, ya que éstos pueden ser remplazados por otros y la fundación continuará existiendo. La Fundación, se encuentra regulada en el Decreto 1529 de 1990, para las fundaciones que se constituyan en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 para las que se constituyan en la ciudad de Bogotá y

le son aplicables las normas del Código Civil, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias. Gaitán, (2014)

Asociaciones y Corporaciones: La asociación o corporación es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas) y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados y/o a la comunidad en general. Para la creación de una asociación o corporación se requiere la presencia de mínimo dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas. Las asociaciones o corporaciones, al constituirse en personas jurídicas, pueden ejercer derechos y contraer obligaciones, así como estar representadas por personas naturales o jurídicas, en asuntos judiciales y extrajudiciales. La base fundamental para la existencia de una asociación o corporación son las personas que la conforman, es decir, los asociados de la misma. Se dice que la asociación o corporación existe mientras sus asociados lo hagan, o hasta cuando éstos decreten la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociados conlleve su disolución. La Asociación o Corporación, es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que está regulada en el Decreto 1529 de 1990 para las asociaciones o corporaciones que se constituyan en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 para las asociaciones o corporaciones que se constituyan en la ciudad de Bogotá y le son aplicables las normas del Código Civil, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias.

Entidades del sector solidario: Las entidades del sector solidario son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados; estas actividades pueden ser democráticas y humanísticas, de beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que proporcionen bienestar común a sus asociados, a

sus familias y a los miembros de la comunidad en general. Su inspección, control y vigilancia está a cargo de la Superintendencia de la Economía Solidaria. En este grupo tenemos las cooperativas, precooperativas, fondo de empleados, asociación mutual, cooperativa de trabajo asociado, entre otras.

**Veedurías Ciudadanas:** Se entiende por Veeduría Ciudadana el mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público. (Estas veedurías ciudadanas se encuentran reguladas en la Ley 850 de 2003) Las veedurías ciudadanas pueden ser constituidas por un número plural de ciudadanos, o podrán conformarse como organizaciones de la sociedad civil tales como: organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas o de utilidad común, no gubernamentales y sin ánimo de lucro. Para efectuar el registro de las Veedurías Ciudadanas, es importante señalar que ésta procederá mediante la inscripción del documento de constitución que contenga el nombre de los integrantes, documento de identidad, objeto de la vigilancia, nivel territorial, duración y lugar de residencia. (Ley 850 de 2003).

**Entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior que establezca negocios permanentes en Colombia:** Como se ha señalado, las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas, que en algunas ocasiones se constituyen como entidades de carácter privado, o como Organizaciones No Gubernamentales, con personería jurídica, pero en ambos casos con la finalidad de desarrollar objetivos de beneficio común, que en razón de la legislación

internacional, también se pueden constituir en otros países diferentes a Colombia. Cuando las entidades extranjeras sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior, bien sean entidades de carácter privado o sean ONG's, y quieran establecer negocios permanentes en Colombia, deben, por virtud de lo señalado en el Decreto Ley 019 de 2012, registrarse en la Cámara de Comercio del lugar donde vayan a ejercer los negocios o en el lugar del domicilio principal en nuestro país, para tal fin se debe protocolizar en una notaría la prueba idónea de la existencia y representación legal de dichas personas jurídicas, el correspondiente poder en el que se otorgan facultades al apoderado para representar judicialmente la entidad extranjera en Colombia, así como la manifestación que dicho apoderado haga del lugar del domicilio de los negocios en Colombia.

### **Marco legal**

En tres artículos presentes en la constitución política colombiana, el estado ampara a las entidades sin ánimo de lucro:

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo procede por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión. No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública (Constitución política de Colombia, 1991).

En el año 1998 el gobierno nacional firmó la ley 454 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

La ley 79 de 1988 Por la cual se actualiza la legislación cooperativa, tiene el propósito de 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.

El artículo 633 del código de comercio (ley 57 del año 1887) define lo siguiente: Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Y el artículo 652 de la misma ley dice que las fundaciones perecen cuando los bienes que facilitan su operación se han destruido.

El decreto 1529 de 1990, por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.

Según lo establecido en el artículo 166 del Decreto 019 de 2012, a partir de este año, todas las entidades inscritas en el registro de Entidades sin Ánimo de Lucro deberán renovar su inscripción y actualizar su información cada año. La renovación de la inscripción en el Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro es muy importante para que las entidades que ejercen su actividad a cabalidad sigan haciéndolo de manera formal y mantengan su información vigente. La renovación del Registro de las Entidades sin Ánimo de Lucro Extranjeras, Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y de las Veedurías sin personería jurídica no tiene costo, pero hay que realizarlo.

El decreto 0427 de 1996, art.1º. - *Registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro*. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro de que tratan los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales.

Para el efecto, el documento de constitución deberá expresar cuando menos, los requisitos establecidos por el artículo 40 del citado Decreto y nombre de la persona o entidad que desempeña

la función de fiscalización, si es del caso. Así mismo, al momento del registro se suministrará a las Cámaras de Comercio la dirección, teléfono y fax de la persona jurídica.

## **Metodología**

### **Alcance del proyecto**

Este proyecto es básicamente exploratorio. Aunque existen otros estudios sobre este tipo de organizaciones en la zona, en este caso se hace un énfasis en analizar porque fracasan algunas asociaciones y lo ideal sería que otros investigadores profundizaran más sobre el tema. Sin embargo, queremos que este documento ofrezca elementos de juicio para que las entidades públicas que misionalmente atienden este tipo de sociedades tomen decisiones acertadas que conlleven al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

### **Métodos para la búsqueda de Información**

Para alcanzar los objetivos de la investigación se realizó la búsqueda de información dando participación a la mayor cantidad posible de grupos de interés como lo son las instituciones, sector privado, asociaciones y comunidad en general. El principal instrumento utilizado en este trabajo es la encuesta ya que es la técnica que más se ajusta al propósito de la monografía. “en ciertas ocasiones, el investigador pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, objetos, comunidades o indicadores (esto es, en más de un grupo)” (Hernández, 2014, p.156) y se determina una muestra no probabilística de las asociaciones registradas en los años 2013, 2014 y 2015.

La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández, 2014, p.190)

Además, la selección de las asociaciones a encuestar se hizo en base a varios criterios donde prima la diversidad productiva, locativa, enfoque diferencial, entre otros: En total son seis (6) entidades encuestadas que representaran a ochenta y una (81) ESALES constituidas entre el año 2013 y 2015; años en que se presenta el mayor crecimiento del fenómeno investigado. Por lo tanto, tenemos dos ESALES del año 2013, de estas tenemos una que aun funciona y otra que ya no. Esto mismo se hace con las elegidas del año 2014 y del 2015.

**Tabla 1.** *Características de las ESAL en estudio.*

| <b>Nombre de la asociación</b>                                      | <b>Criterio de elección</b>  |
|---|--|
| Cooperativa Multiactiva de Productores Agropecuarios Unidos de Cope | Constituida en el año 2013, esta cooperativa aun funciona y su actividad económica es netamente agropecuaria. Se localiza en la vereda cope del corregimiento El dos, aunque se aprovechan predios en veredas vecinas pertenecientes a la zona litoral del municipio de Turbo. |
| Asociación de Pescadores Unidos Damnificados de Turbo               | Constituida en el 2013, alcanzo a renovar su matrícula mercantil en el 2014 pero actualmente no está operando. Su actividad comercial fue la pesca, y el área de influencia era el corregimiento de currulao (zona centro de Turbo)  |

|  |  |
|--|--|
| Asociación de Productores Agropecuarios Desplazados del corregimiento de Nueva Granada, municipio de Turbo | Esta asociación se constituyó en el año 2014 y aún sigue operando, su actividad económica es la producción agropecuaria en el corregimiento Nueva granada en la zona norte de Turbo.   |
| Asociación Cacaotera del Darién  | El año de constitución de esta asociación fue el 2014 pero funciono poco más de un año, fue una entidad agrícola enfocada en la producción de cacao en el corregimiento Alto de mulatos en la zona norte de Turbo donde la población vivió los peores actos de violencia del conflicto interno del país. |
| Asociación de Desplazados Monte Verde de Alfa  | Asociación constituida en el 2015, aún vigente. Se centra en la producción y comercialización de plátano desde la vereda Monte verde del corregimiento El tres de Turbo.   |
| Asociación de Mujeres Ahorradoras Afro de Turbo  | Es una asociación constituida en el año 2015 particularmente femenina, localizada en la zona Urbana de Turbo lo cual muestra que fue una ESAL poco común pero no renovó su matrícula mercantil el año siguiente lo cual indica que dejo de funcionar.  |

La fuente de información de esta investigación es primaria y por lo tanto se hizo necesario buscar los datos a través de la aplicación de la encuesta al representante legal de cada organización.

Para garantizar la respuesta oportuna se llegó directamente a los diferentes corregimientos donde tienen matriz las asociaciones de modo que el asociado no tuviese que gastar sus recursos y/o dedicar mucho de su tiempo para responder a este proyecto. La cámara de comercio de Urabá facilitó una base de datos muy importante de las ESAL existentes en Urabá y de allí se obtuvo información básica para ubicar a los líderes y en los casos donde el número de contacto no funcionó, se gestionó la ubicación por medio de la junta de acción comunal de la localidad.

A continuación, se muestra el modelo de la encuesta que se aplica en la presente monografía.

### **Encuesta a las asociaciones**

#### **A – Origen de la organización**

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
  - Menos de un año.
  - Entre uno y tres años.
  - Entre tres y cinco años.
  - Más de cinco años.
  
2. ¿Por qué se constituyó la asociación?
  - Iniciativa de los asociados
  - Motivados por una institución o persona.
  - Complemente su respuesta \_\_\_\_\_
  
3. ¿Quién los asesoró para la construcción de los estatutos y manejo de la organización?

---

4. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa?

\_\_\_\_\_

5. ¿Alguna entidad entregó capital semilla para la organización?

- No

- Si – Cual o cuales: \_\_\_\_\_

6. ¿Gestionó recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

- Si

- No

- Cual \_\_\_\_\_

### **B – Desarrollo de la organización**

7. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

\_\_\_\_\_

8. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

- Mejoro

- Empeoro

- siguen iguales.

9. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

- Si
- no

10. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

- Si
- No

11. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

- Con Ciudadanos
- Con Empresas privadas
- Con Entidades publicas

12. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

- Si
- No

13. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos:

---

---

14. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

- Si

- no

15. ¿Se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

- Si

- no

16. ¿Existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

---

---

17. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

- Falta de financiación
- Ventas o clientes no suficientes
- Falta de conocimiento para gestionar el día a día
- Necesita campaña de marketing y publicidad
- No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

18. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

- Viabilidad
- Puesta en funcionamiento de la empresa
- Gestión contable, fiscal y laboral

- Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

---

### **Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo exploratoria ya que se desconoce totalmente estudios previos sobre la problemática en la zona y se pretende dejar una base de hipótesis que permitan profundizar el estudio.

### **Resultados y análisis**

En este apartado se presentan los resultados de los interrogantes planteados a cada una de las organizaciones encuestadas y posteriormente se dan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### **Resultado de cada una de las preguntas**

##### **Pregunta 1.**

¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?

Las asociaciones que a la fecha de la encuesta siguen vigentes tienen en común que sus asociados generalmente tenían más de cinco años de experiencia en el oficio antes de decidir crear la asociación. En la figura 4 se muestra el resultado de esta pregunta.

##### **Pregunta 2.**

¿Porque se constituyó la asociación?

Se encontró que la mitad de las asociaciones de productores son creadas por iniciativa de sus asociados y la otra mitad es por la motivación de instituciones o personas ajenas a la asociación.

Pero aquellas que fueron motivadas por instituciones se han sostenido más que las que decidieron por si solas constituirse. En la figura 5 se observa el resultado de esta pregunta.

### **Pregunta 3.**

¿Quién los asesoro para la construcción de los estatutos y manejo de la organización?

Esta es una pregunta abierta y los resultados no correlacionan el éxito o fracaso de las asociaciones encuestadas con un ente o persona que les brinde la asesoría, pero si se destaca la importante participación del SENA en la capacitación de los productores. También sobre sale la iniciativa que tienen los mismos asociados en la construir los estatutos y manejo de la organización quizás influenciados por las capacitaciones previas que han recibido por parte del SENA.

### **Pregunta 4 y 7.**

Se fusionan estas dos preguntas: ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? Y ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

En campo se encontró que una de las asociaciones estudiadas del grupo 1 (Sin renovación de matrícula) presenta renovación de su matrícula mercantil, por lo tanto, resulta complejo determinar el promedio de socios activos en las empresas con o sin renovación de su personería jurídica. En este caso se decidió hacer dos Figuras donde se muestre en la figura 6 las asociaciones que no han renovado matricula frente a las que sí lo han hecho y la Figura 7 que muestra los dos grupos de asociaciones independiente de su condición actual.

En todo caso, el resultado es significativo porque podemos ver una amplia diferencia en las dos figuras entre las asociaciones con renovación frente a las que no tienen renovación y esto nos puede llevar a la conclusión que la presencia de socios activos es fundamental para la continuidad de estas organizaciones.

#### **Pregunta 5.**

¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?

La mayoría de las asociaciones no reciben capital semilla para funcionar como lo muestra la figura 8 y aunque puede ser un factor determinante para la continuidad de las organizaciones, no es una garantía. Se encontró entonces que a medida que estas asociaciones se consolidan, algunas instituciones van entregando activos que contribuya al fortalecimiento anhelado por sus socios.

#### **Pregunta 6.**

¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

Las asociaciones estudiadas no han gestionado recursos a través de los programas y créditos del Banco Agrario. Otras lo han hecho, pero manifiestan que la tramitología es muy compleja. La figura 9 refleja la participación nula de la entidad bancaria en la mayoría de las iniciativas productivas de las familias de escasos recursos en el país.

#### **Pregunta 8.**

En la mayoría de los casos, la asociatividad brinda posibilidades de mejorar las condiciones económicas de los hogares y nunca tiende a desmejorarla. Esto se da quizás porque al pertenecer a la asociación, las personas tienen una ocupación que conlleva a producir. La figura 10 muestra una leve diferencia entre las variables de mejor y siguen iguales.

**Pregunta 9.**

¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

La mayoría dice no porque la posición de ellos como pequeños productores, sin la posibilidad de tener un vehículo que les permita colocar sus productos en entornos económicamente más favorables. Los mercaderes llegan a sus veredas a comprar imponiendo condiciones. Por otro lado, el gremio de cacaoteros siente que la asociatividad ha mejorado el pago de la fruta porque se han unificado criterios de calidad y organización regional. La figura 11 muestra esta realidad.

**Pregunta 10.**

¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

La formulación de proyectos de autofinanciación no se realiza. Una de las asociaciones encuestadas llegó al punto de formular un proyecto, pero no se ejecutó. Lo que sucede en la mayoría de los casos es que la asociación se ajusta a los formatos de proyectos convocados por instituciones financiadoras y en este plantean lo que desean hacer. Veamos la figura 12.

**Pregunta 11.**

¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

La figura 13 muestra que el 71,7% de las relaciones comerciales de las asociaciones se dan con comerciantes (mercaderes que van a las veredas a comprar frutas para venderlos en otras ciudades) y el 25.0% con ciudadanos o consumidores finales que viven en la localidad. Con las instituciones públicas surgen oportunidades para servir como operadores de proyectos de inversión en sus mismas comunidades como lo es prestar servicios de asistencia técnica agropecuaria o el suministro de material vegetal.

**Pregunta 12.**

¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

Se encuentra que en el 100% de los representantes legales y presidentes de estas asociaciones no reciben una bonificación extra por cumplir su rol de líder de la organización, y curiosamente se presenta un silencioso desgaste económico y laboral por parte de estos líderes. La figura 14 refleja dicho resultado.

**Pregunta 13.**

¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Todas las asociaciones encuestadas poseen la misma estructura organizacional.

**Pregunta 14.**

¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

No es común que los miembros de la junta directiva reciban el pago de su seguridad social por parte de la asociación, solo ocurre cuando estas personas hacen parte de un proyecto donde se les obligue a hacer los aportes. Influye mucho el factor cultural; todos están vinculados al régimen de salud subsidiada y por otro lado la cuota o aporte de sostenimiento que debería entregar toda la base de asociados no se entrega por tanto a demás no contar con seguridad social, tampoco tienen un salario garantizado. A continuación, la figura 15 muestra el resultado de esta pregunta.

**Pregunta 15.**

¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

La figura 16 muestra que cinco de seis de las asociaciones han establecido cuotas de sostenimiento para cubrir las necesidades cotidianas de la organización. Muchas de estas lo definen internamente y sin dejarlo claro en los estatutos. Algunos aportes son fijos y van desde 2000, 5000 pesos mensuales y otros determinan entregar un porcentaje del dinero obtenido de las ventas de los productos.

### **Pregunta 16.**

¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Los problemas internos siempre existen, algunas veces el nivel de tolerancia de algunos asociados dificulta determinar cuando el problema es realmente grave. Pero las situaciones se vuelven complejas ya que las dificultades en la junta directiva de las ESAL son derivadas de esos ingresos que los miembros no están recibiendo y por lo tanto se ven obligados a buscar otras alternativas. Lo que si se considera delicado y que afecta el funcionamiento de la organización es el comportamiento deshonesto de socios que realizan actividades comerciales a nombre de la asociación, pero no comparten las ganancias con el grupo. La figura 17 muestra que los problemas existen de igual forma al interior de ambos grupos encuestados.

### **Pregunta 17.**

¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione?

La figura 18 nos muestra que El 50% de las asociaciones coinciden en que la falta de recursos económicos es la principal deficiencia de la organización; consideran que le resta competitividad y pierden muchas oportunidades. Por otro lado, la falta de experiencia administrativa dificulta el control del recurso humano y una de las encuestadas al no encontrar clientes frenaron sus intenciones de ofrecer sus servicios.

### Pregunta 18.

¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

Los productores tienen diversos puntos de vista frente a lo que consideran como el elemento que les permite mejorar su actividad productiva. Dos asociaciones coinciden en que se debe fortalecer los aspectos de viabilidad y otros le apuntan a lo administrativo y contable.

### Gráficas



Figura 4. Resultado primera pregunta

Fuente: Elaboración propia

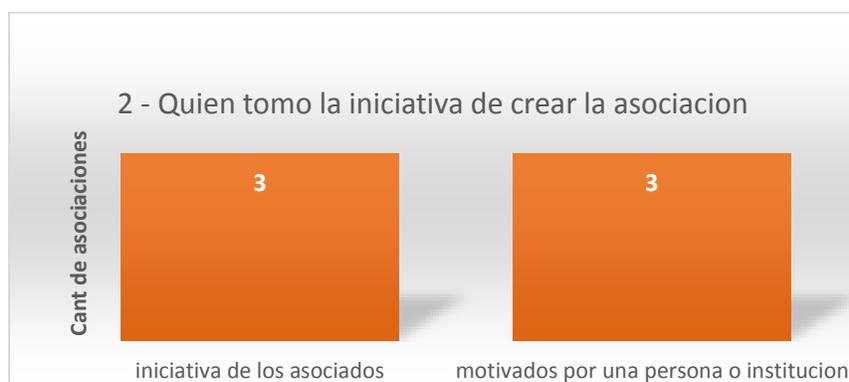


Figura 5. Resultado segunda pregunta

Fuente: elaboración propia

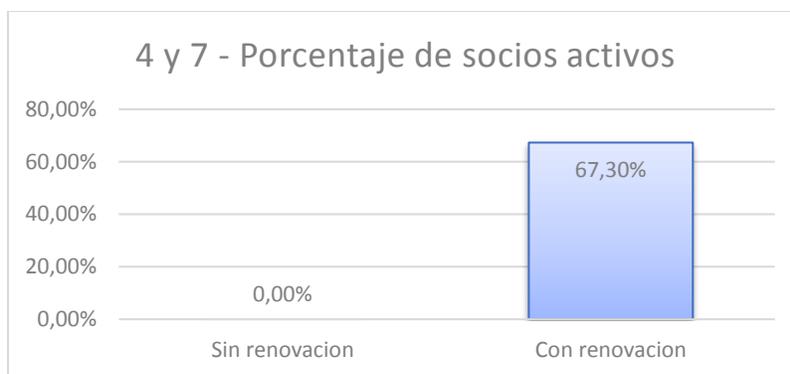


Figura 6. Resultado porcentaje de socios activos en ESALES sin renovación y con renovación

Fuente: Elaboración propia

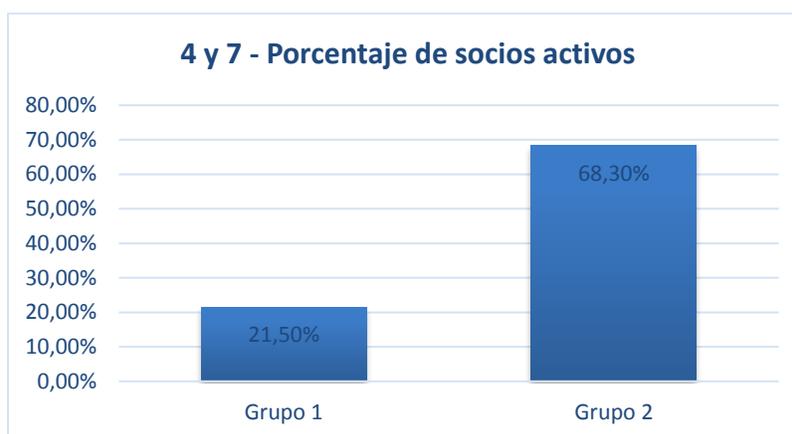


Figura 7. Porcentaje de socios activos en cada uno de los grupos encuestados

Fuente: Elaboración propia

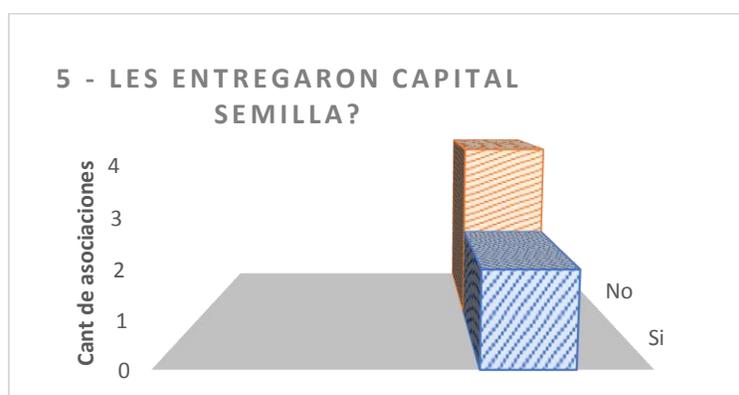


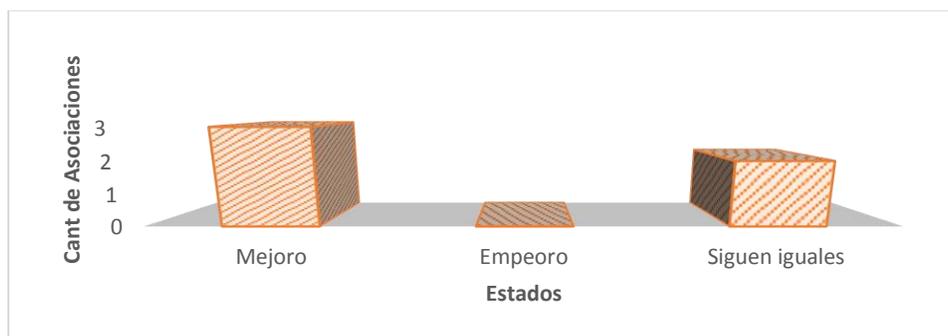
Figura 8. Resultado quinta pregunta

Fuente: Elaboración propia



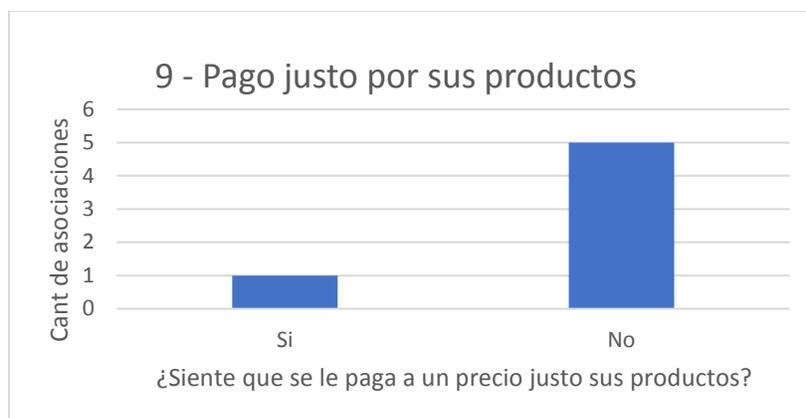
*Figura 9. Resultados sexta pregunta*

Fuente: Elaboración propia



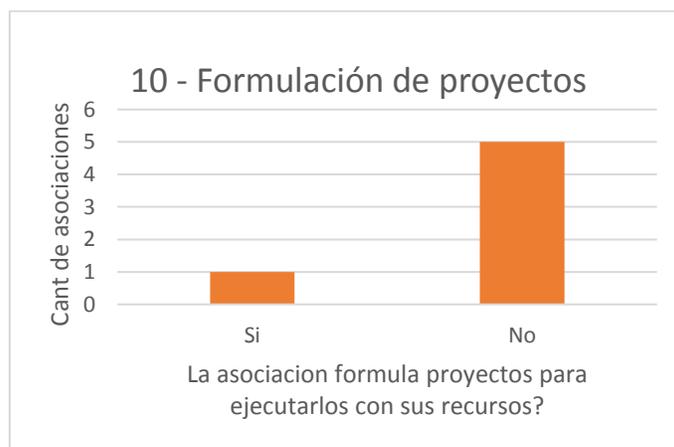
*Figura 10. Resultado octava pregunta*

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11. Resultado novena pregunta*

Fuente: Elaboración propia



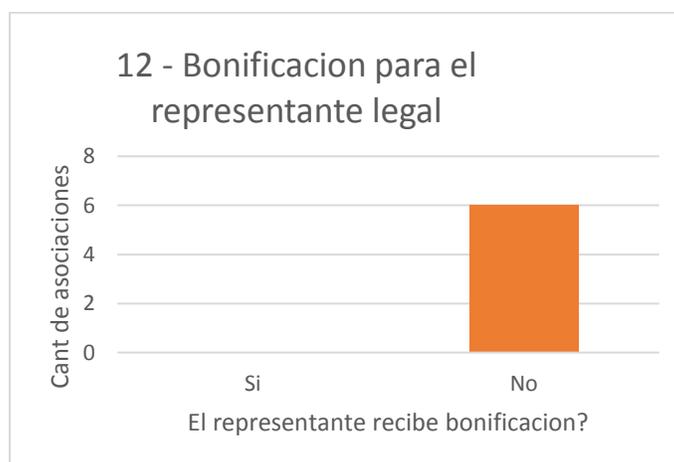
*Figura 12. Resultado decima pregunta*

Fuente: Elaboración propia



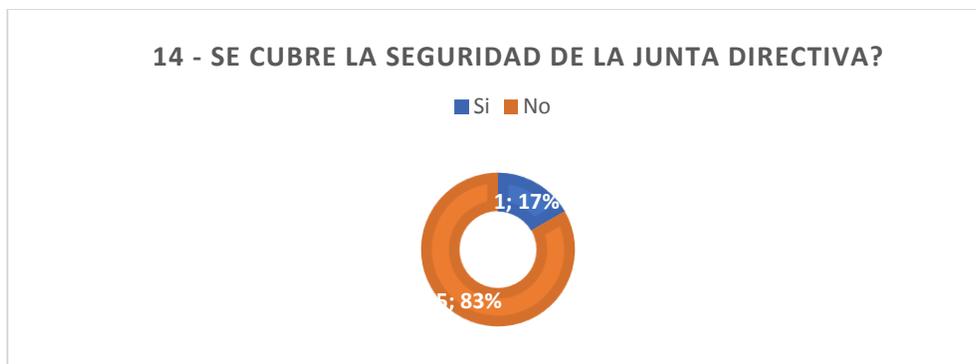
*Figura 13.* Resultado undécima pregunta

Fuente: Elaboración propia



*Figura 14.* Resultado a la pregunta 12.

Fuente: Elaboración propia



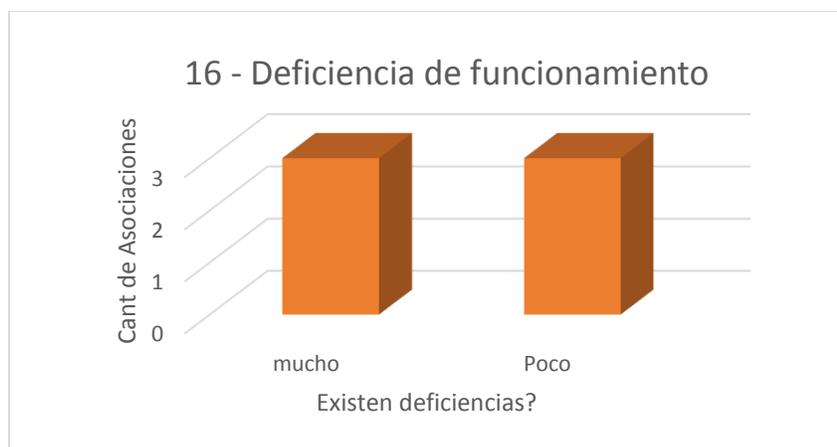
*Figura 15.* Resultado pregunta catorce

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16.* Resultado pregunta quince

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17. Resultados pregunta 16*

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18. Resultado pregunta 17*

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Después de haber aplicado el proceso de recolección y análisis de información inmerso en esta monografía, podemos concluir lo siguiente:

Las asociaciones de productores de población vulnerable del municipio de Turbo que desafortunadamente fracasan lo hacen principalmente por factores internos, entre los que podemos destacar la falta de vocación al oficio porque deciden emprender un negocio por moda, pero no poseen la experiencia ni la paciencia para desarrollarlo. Lo vimos en el caso de la Asociación de Mujeres Ahorradoras quienes desafortunadamente no llegaron a producir ni un solo producto y dentro de sus expectativas estaba la oferta de servicios como modistería, panadería, servicios generales a empresas. Se debió haber hecho un mayor esfuerzo en impulsar la iniciativa. Sin embargo, hay que considerar otro factor y aunque esta investigación es exploratoria; existe una relación entre lo anterior y falta de recursos económicos que no permitió a estas mujeres concentrarse completamente en la organización dado que el 100% de ellas y sus familias son personas de escasos recursos, con muchas necesidades insatisfechas, por lo tanto, diariamente deben ingeniárselas de muchas formas para obtener el alimento.

Otro factor que detiene el desarrollo de las empresas son los problemas administrativos como corrupción y demás prácticas deshonestas por parte de los socios, como ocurrió en la Asociación de Pescadores Unidos Damnificados de Turbo donde uno de ellos realizo ventas en muchas ocasiones a espaldas de sus compañeros, lo cual genero un ambiente de desconfianza, un desbalance entre el nivel de ingresos entre todos porque lo ideal era que las ganancias se compartieran por igual. Y el descontento causo la liquidación de la sociedad ya que luego de detectar la irregularidad los socios decidieron reunir los activos de la empresa y venderlos y repartir lo que quedo de ello.

Otro elemento clave para la sostenibilidad organizacional es su base social. Encontramos que esa es una de las características que diferencian a las asociaciones fracasadas frente a las que se sostienen en el mercado. Cuando desafortunadamente los socios que en un principio deciden constituir la sociedad solo tienen en común las ganas de conseguir dinero, pero difieren en muchos otros aspectos como la disciplina, experiencia, responsabilidad; con esto sobrevienen choques y el descontento que causan el retiro paulatino de los socios.

El nivel de formación de los dirigentes es importante para las organizaciones, pero esta debe ir ligada a la experiencia y vocación porque encontramos que muchos líderes tienen un importante currículo académico, pero esto no se manifiesta en su capacidad de gestión, incluso las capacitaciones que ofrece el SENA son aprovechadas simultáneamente por los diferentes gerentes de las asociaciones y en el campo laboral solo pocos sobresalen y en este sentido volvemos a decir que la vocación es la clave.

Frente al tema de la estructura organizacional, se encontró que todas las asociaciones poseen los mismos roles y jerarquías por lo tanto este no es un factor relevante que determine el desempeño de estas.

Finalmente encontramos que el mercado, la institucionalidad, el orden público entre otros factores externos de Turbo, favorece el desarrollo de las asociaciones. Tanto en la zona urbana y rural del municipio se ofrecen las garantías para que las operaciones comerciales sean lo suficientemente buenas para que las iniciativas empresariales se puedan sostener, pero debemos reconocer que cuando el pequeño productor no tiene la oportunidad de llevar sus productos a otras zonas por sí solo se ve expuesto a que los clientes o mercaderes lleguen a ellos y compren a bajos precios. Sin embargo, las fronteras comerciales están abiertas para todos y la región está llena de

líderes dispuestos a hacer alianzas productivas para aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que con la oferta portuaria local cada día se fortalece.

## **Recomendaciones**

Las instituciones deben focalizar su apoyo a aquellas asociaciones cuya base de asociados posea mucha experiencia en la producción del bien o servicio a ofrecer. También deben mejorar en torno al seguimiento que se les hace a las asociaciones ya que no solo basta con dar una capacitación y entregar un capital semilla para la organización, también es importante conocer que tan efectivo ha sido el aporte y que tanto se está aprovechando o en que se debe fortalecer.

El banco agrario y otras instituciones financieras pueden convertirse en una importante alternativa para solucionar esas falencias económicas y mejorar su competitividad. Conviene entonces que los líderes de estas organizaciones tomen la iniciativa de participar en cualquiera de las líneas de créditos ofrecidas y para ellas permitidas.

Se comete frecuentemente el error de constituir entidades sin ánimo de lucro con familiares y amigos y el concepto de socio toma un papel secundario, con lo cual se pone en riesgo el cumplimiento de tareas y actividades ya que ante la presencia de allegados se puede facilitar la pérdida de compromisos por la tolerancia de los conocidos. Por otro lado, las asociaciones deben tener claramente una sede operativa para evitar actividades comerciales ocultas por parte de los socios que terminan fracturando la relación interna de los asociados.

## Bibliografía

Álvarez. F. Serrano, R. (2006) Integración y estructura del cooperativismo y la economía

solidaria en Colombia. Recuperado de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/18726/articulo9.pdf;jsessionid=2681B9AB9475AE596FD57D1BCD74E0D1?sequence=2>

Blanco M, Cárdenas M, Díaz F, Martínez A (2000). Naturaleza y propósito de la organización.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

Cámara de Comercio Urabá. Base de Datos 2017

Calderón, E. (2018) abril 7. Entrevista sobre la Asociación nuevos esfuerzos.

Concejo municipal de Turbo. 2016. Plan de Desarrollo de Turbo 2016-2019. Turbo, Antioquia.

Corte constitucional, Consejo superior de la Judicatura, centro de documentación Judicial,

Biblioteca Enrique low Murtra. Edición Especial. Constitución Política de Colombia.

1991. Recuperado de:

<http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/ConstitucionpoliticodeColombia.pdf>

Decreto 19. Diario Oficial 48.308. 10 enero 2012.

Echeverry, O. (2018) abril 6. Entrevista sobre la Asociación de apicultores de Urabá.

Eguiguren, M. 2013. Por qué fracasan las organizaciones. Málaga. Ediciones pirámide.

Gaitán, Sánchez. O. 2014. Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector

solidario. Bogotá. Cámara de Comercio. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/GuiaPracticaEntidadesinAnimodeLucro.pdf?sequence=1>

Guerra, B. (2018) abril 13. Entrevista *sobre la Asociación agropecuaria campesina – AGROMAR*.

Hernández, R. (2014) Metodología de la investigación 6ª Ed. México D.F.

Ley 57. El Consejo Nacional Legislativo. 15 de abril 1887. Artículo 633.

Ley 79. Diario Oficial No 38.648 de 10 de enero de 1989.

Ley 119. Diario Oficial No. 41.216, 9 de febrero de 1994.

Ley 454. Ley de economía solidaria, 4 de agosto 1998.

Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). 2015. Departamento Nacional de Planeación República de Colombia. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutorialesdefuncionamiento/Manualconceptual.pdf>

Meridiano70 (2017). SENA lanza la Red SBDC – Centros de Desarrollo Empresarial. 2017. El Meridiano de Córdoba. Recuperado de: <https://meridiano70.co/sena-lanza-la-red-sbdc-centros-de-desarrollo-empresarial/>

Molina, Y. (2018) Abril 14 Entrevista *sobre Asociación agropecuaria de emprendedores del campo – AGRECAM*.

Narváez Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 63-81. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.971>

Observatorio Colombiano del Caribe Colombiano. 2014. Sistema de Consulta de los Programas de los Planes de Desarrollo Departamentales de la Región Caribe. Recuperado de:

<http://www.ocaribe.org/pdcaribe/poblacion-vulnerable>

Plan Colombia DNP 15 años. Gobierno de Colombia. Recuperado de:

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Colombia-DNP-15-a%C3%B1os.aspx>

Plan Colombia. Wikipedia. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Colombia](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia)

Rivera, E. (2018) mayo 5. Entrevista sobre *Cooperativa de trabajo asociado de productores agropecuarios solución, integración y vida – PROASIV*.

Ronda Pupo GA. La implementación de la estrategia en su empresa. el liderazgo y los aspectos por evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm>

## **Apéndice**

Es un acuerdo bilateral constituido entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos. Se concibió en 1999 durante las administraciones del presidente colombiano Andrés Pastrana Arango y el estadounidense Bill Clinton con los objetivos específicos de generar una revitalización social y económica, terminar el conflicto armado en Colombia y crear una estrategia antinarcótica.

## Anexos

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Asociación de pescadores unidos,  
abimnificados de Turbo

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
  - a) Menos de un año.
  - b) Entre uno y tres años.
  - c) Entre tres y cinco años.
  - d) Más de cinco años.
  
2. ¿Porque se constituyó la asociación?
  - a) Iniciativa de los asociados
  - b) Motivados por una institución o persona.  
Complemente su respuesta una ONG llamada OLM
  
3. ¿Qué tienen en común los asociados? fueron víctimas de la  
ola invernal y compartieron el albergue donde se  
refugiaron por varios meses.
  
4. ¿Quién los asesoro para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? La OLM.
  
5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 7.
  
6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?
  - a) No
  - b)  Cual o cuales: La OLM

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

a) Si

b) No

Cual \_\_\_\_\_

## B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

\_\_\_\_\_ 0.

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

a) Mejoro

b) Empeoro

c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

a) Si

b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

a) Si

b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

a) Con Ciudadanos

b) Con Empresas privadas

c) Con Entidades publicas

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

a) Si

b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, Tesorero, secretario, fiscales

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

a) Si

b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

Si uno de los socios fue deshonesto al comercializar los productos sin darlo a conocer a los demás socios, abrió la reputación de la sociedad.

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

a) Falta de financiación

b) Ventas o clientes no suficientes

c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día

d) Necesita campaña de marketing y publicidad

e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

a) Viabilidad

b) Puesta en funcionamiento de la empresa

c) Gestión contable, fiscal y laboral

d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Asociación de productores agropecuarios desplazados del departamento de Nueva Granada.

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
  - a) Menos de un año.
  - b) Entre uno y tres años.
  - c) Entre tres y cinco años.
  - d) Más de cinco años.
  
2. ¿Porque se constituyó la asociación?
  - a) Iniciativa de los asociados
  - b) Motivados por una institución o persona.  
Complemente su respuesta \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué tienen en común los asociados? La mayoría fueron beneficiarios del programa Ganadería Básica.
  
4. ¿Quién los asesoro para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? Un instructor del SENA.
  
5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 62.
  
6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?
  - a) No
  - b) ~~Si~~ Cual o cuales: El SENA.

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

a) Si

b) No

Cual \_\_\_\_\_

#### B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

18.

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

a) Mejoro

b) Empeoro

c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

a) Si

b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

a) Si

b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

a) Con Ciudadanos

b) Con Empresas privadas

c) Con Entidades publicas

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

a) Si

b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, secretarios, tesoreros, fiscal.

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

- a) Si *pero no se cumplen.*  
b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

*La tesorería renuncio, el secretario falleció - los cambios no se han actualizado, en camino de comercio socios vender productos sin reportar. Estos que los socios no reconocen.*

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

- a) Falta de financiación  
b) Ventas o clientes no suficientes  
c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día  
d) Necesita campaña de marketing y publicidad  
e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

- a) Viabilidad  
b) Puesta en funcionamiento de la empresa  
c) Gestión contable, fiscal y laboral  
d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Asociación cacaotera del  
Dallen.

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
  - a) Menos de un año.
  - b) Entre uno y tres años.
  - c) Entre tres y cinco años.
  - d) Más de cinco años.
  
2. ¿Porque se constituyó la asociación?
  - a) Iniciativa de los asociados
  - b) Motivados por una institución o persona.  
Complemente su respuesta \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué tienen en común los asociados? PENDIENTE.
  
4. ¿Quién los asesora para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? EI SENA
  
5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 31.
  
6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?
  - a) No
  - b) Si – Cual o cuales: \_\_\_\_\_

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

- a) Si  
b) No

Cual \_\_\_\_\_

#### B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

20

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

- a) Mejoro  
b) Empeoro  
c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

- a) Si  
b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

- a) Si  
b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

- a) Con Ciudadanos ~~NO~~  
b) Con Empresas privadas Microempresas  
c) Con Entidades publicas Medianos empresarios

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

- a) Si  
b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, vicepresidente, secretario, Tesorero y fiscal

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

- a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

a) Si Pero no se cumple

b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

Si quedan registrados en cámara de Comercio pero no cumplen con la funciones: el vicepresidente es quien lidera la asociación

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

a) Falta de financiación

b) Ventas o clientes no suficientes

c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día

d) Necesita campaña de marketing y publicidad

e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

a) Viabilidad

b) Puesta en funcionamiento de la empresa

c) Gestión contable, fiscal y laboral

d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Asociación de desplazados  
Monte verde de alfa.

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?

- a) Menos de un año.
- b) Entre uno y tres años.
- c) Entre tres y cinco años.
- d) Más de cinco años.

2. ¿Porque se constituyó la asociación?

- a) Iniciativa de los asociados
- b) Motivados por una institución o persona.

Complemente su respuesta Abogada les sugirió asociarse para reclamar la indemnización por víctimas de violencia

3. ¿Qué tienen en común los asociados? Desplazados que reclaman indemnización

4. ¿Quién los asesoro para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? Abogada.

5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 66

6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?

- a) No
- b) Si – Cual o cuales: \_\_\_\_\_

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

a) Si

b) No

Cual \_\_\_\_\_

#### B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

50.

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

a) Mejoro

b) Empeoro

c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

a) Si

b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

a) Si

b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

a) Con Ciudadanos

b) Con Empresas privadas

c) Con Entidades publicas

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

a) Si

b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, vicepresidente, secretario, 2 vocales.  
2 fiscales.

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

a) Si

b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

NO, la secretaria renuncio, pero se reemplazo

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

a) Falta de financiación

b) Ventas o clientes no suficientes

c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día

d) Necesita campaña de marketing y publicidad

e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

a) Viabilidad

b) Puesta en funcionamiento de la empresa

c) Gestión contable, fiscal y laboral

d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Asociación de mujeres ahorradoras  
AFRO de Turbo

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
  - a) Menos de un año.
  - b) Entre uno y tres años.
  - c) Entre tres y cinco años.
  - d) Más de cinco años.
  
2. ¿Porque se constituyó la asociación?
  - a) Iniciativa de los asociados
  - b) Motivados por una institución o persona.
 Complemente su respuesta \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué tienen en común los asociados? la capacidad legal.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
4. ¿Quién los asesoro para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? la representante legal.  
 \_\_\_\_\_
  
5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 75  
 \_\_\_\_\_
  
6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?
  - a) No
  - b) Si – Cual o cuales: \_\_\_\_\_

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

a) Si

b) No

Cual \_\_\_\_\_

#### B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

0

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

a) Mejoro

b) Empeoro

c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

a) Si

b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

a) Si

b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

a) Con Ciudadanos - 1 microempresarios

b) Con Empresas privadas

c) Con Entidades publicas

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

a) Si

b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, secretaria, vicepresidente, Tesorero  
fiscal.

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

a) Si

b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

falta motivación de trabajar por la ausencia de oportunidades lo cual hace que los socios no hagan aportes para sostener la empresa.

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

a) Falta de financiación

b) Ventas o clientes no suficientes

c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día

d) Necesita campaña de marketing y publicidad

e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

a) Viabilidad

b) Puesta en funcionamiento de la empresa

c) Gestión contable, fiscal y laboral

d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.

## ENCUESTA A LAS ASOCIACIONES.

Nombre de asociación: Cooperativa multiactiva de productores  
agropecuarios Unidos de COPE.

## A – ORIGEN DE LA ORGANIZACION

1. ¿Antes de asociarse, desde cuándo usted se dedicaba a producir lo que hace la asociación?
- Menos de un año.
  - Entre uno y tres años.
  - Entre tres y cinco años.
  - Más de cinco años.

2. ¿Porque se constituyó la asociación?
- Iniciativa de los asociados
  - Motivados por una institución o persona.
- Complemente su respuesta \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tienen en común los asociados? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. ¿Quién los asesora para la construcción de los estatutos y manejo de la organización? Se pago a una empresa por la  
asesoría
- \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántos socios constituyeron la empresa? 43
- \_\_\_\_\_

6. ¿Alguna entidad entrego capital semilla para la organización?
- No
  - Si – Cual o cuales: \_\_\_\_\_

7. ¿Gestiono recursos a través de alguno de los programas y/o productos del Banco Agrario?

a) Si

b) No

Cual \_\_\_\_\_

#### B – DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuántos socios activos tiene hoy la organización?

43

9. ¿Sus ingresos económicos han mejorado después de haber constituido la asociación?

a) Mejoro

b) Empeoro

c) siguen iguales.

10. ¿Siente que sus productos se le paga a un valor justo?

a) Si

b) No

11. ¿La asociación formula proyectos para ser ejecutados con recursos propios?

a) Si

b) No

12. ¿Porcentualmente, como está distribuida su actividad comercial?

a) Con Ciudadanos y microempresas.

b) Con Empresas privadas

c) Con Entidades publicas

13. ¿El representante legal recibe bonificación extra por su gestión?

a) Si

b) No

14. ¿Cómo está organizado el recurso humano de la asociación?

Cargos: presidente, vicepresidente, fiscales, secretaria

15. ¿La asociación cubre la seguridad social de la junta directiva?

a) Si

b) No

16. ¿se tiene establecida alguna cuota moderadora para los asociados?

a) Si

b) No

17. ¿existen deficiencias en el funcionamiento de la junta directiva?

Explique:

en ejecución de proyectos falta organización

18. ¿En el momento actual cual es el principal problema para que su asociación funcione mejor?

a) Falta de financiación

b) Ventas o clientes no suficientes

c) Falta de conocimiento para gestionar el día a día

d) Necesita campaña de marketing y publicidad

e) No entiendo mis cuentas, ni mi contabilidad

19. ¿En cuál de los siguientes campos necesitaría la ayuda de un experto profesional?

a) Viabilidad

b) Puesta en funcionamiento de la empresa

c) Gestión contable, fiscal y laboral

d) Otro

(especifique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fin de la encuesta.