PROMOCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS USUARIOS DE LAS SUBDERIVACIONES LA PRIMAVERA Y NARIÑO, AGUAS DEL RÍO TULUÁ, MUNICIPIO TULUÁ, DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA

YADIRA CELY CERINZA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011

PROMOCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS USUARIOS DE LAS SUBDERIVACIONES LA PRIMAVERA Y NARIÑO, AGUAS DEL RÍO TULUÁ, MUNICIPIO TULUÁ, DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA

YADIRA CELY CERINZA

Trabajo de grado presentado a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, para optar al título profesional de Administrador de Empresas.

Director de trabajo de grado
Docente David Leal

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes y año)

DEDICATORIA

A mi hija Natalia por su amor, comprensión y por el tiempo que dejamos de compartir pero que hoy se ve compensado con este triunfo que es de las dos. A mi compañero, cómplice y esposo, Álvaro Antonio por ser mi soporte. A mi madre Teresa y padre Anselmo por su ejemplo, amor y guía, y a mis hermanos Martha y William por su respaldo y amor incondicional.

Yadira Cely Cerinza

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida y la motivación requerida para culminar con éxito éste proyecto que hoy se materializa. A mi familia por el soporte, la paciencia y el tiempo. A la Universidad del Valle por permitirme estructurar este sueño y por su compromiso como institución formadora. Al docente David Leal por ser mi guía y tutor. A mis amigas Fanny Hoyos y Sandra Teresa Escobar por su hermandad. A Luz Dora Castañeda e Isaías Bermúdez por su valioso apoyo a lo largo de este reto como compañeros y amigos. Al Grupo de Gestión y Apoyo a la Ingeniería Agrícola de Colombia -GAIACOL-, a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca -CVC- y sus profesionales Héctor Fabio Aristizábal R., Gloria Esperanza Restrepo A. y Alfonso Duque, por su inmenso apoyo y por quienes fue posible este trabajo, y especialmente al equipo de trabajo de la Asociación de Usuarios de Agua de las Acequias La Primavera y Nariño – ASOPRINA- y la comunidad zona rural acequias La Primavera y Nariño, del municipio Tuluá, Valle del Cauca, quienes con su activa participación, liderazgo y empoderamiento han sido pilares fundamentales para que este proyecto sea hoy una realidad.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN 17

INTRODUCCIÓN 18

1. EL PROBLEMA 20
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 20
1.1.1 Análisis del problema 20
1.2 OBJETIVOS 23
1.2.1 Objetivo general 23
1.2.2 Objetivos específicos 23
1.3 JUSTIFICACIÓN 24
1.4 METODOLOGÍA 25
1.4.1 Fases 27
1.4.1.1 Fase I. Reconocimiento y diagnóstico 27
1.4.1.2 Fase II. Organización 32
1.4.1.3 Fase III. Prácticas administrativas y sostenibilidad 33

2. MARCO REFERENCIAL 34
2.1 MARCO TEÓRICO 34
2.1.1 Intervención del estado - Jeremy Bentham 34
2.1.2 El funcionalismo - Émile Durkheim 35
2.1.3 Teorías motivacionales 36
2.1.4 Teoría clásica de la administración 41
2.1.4.1 Diferencia entre organización y dirección 42

2.1.4.2 Teoría neoclásica 44
2.1.4.3 La planeación 46
2.1.4.4 Estructura Organizacional 48
2.1.5 Equipos de trabajo autodirigidos 52
2.2 MARCO CONCEPTUAL 53
2.2.1 Organización 53
2.2.2 Gestión Integrada del Recurso Hídrico (GIRH) 55
2.2.2.1 Asociaciones 56
2.2.2.2 Administración del recurso hídrico 58
2.3. ANTECEDENTES 62
2.3.1 Experiencias internacionales 62
2.3.2 Experiencias nacionales 68
2.3.3 Experiencias locales 71
2.4. MARCO LEGAL 73

3. RESULTADOS 81
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL - DIAGNÓSTICO 81
3.1.1 Reconocimiento y diagnóstico del territorio 81
3.1.2 Información primaria: entrevistas semiestructuradas 84
3.1.3 Diagnóstico participativo 94
3.1.3.1 Mapeo Social – Dibujo del contexto de la Acequia Nariño 96
3.1.3.2 Diagrama de Venn 99
3.1.3.3 Línea de Tiempo – Aspectos claves a través de la historia 102
3.1.3.4 Participación y Comunidad 105
3.1.3.5 Plenaria de presentación y discusión de actividad en grupos 108
3.1.4 Planeación Participativa 111
3.1.4.1 Definición de problemas – alternativas de solución 111
3.2. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN 129
3.2.1 Conformación legal de la asociación 129
3.2.1.1 Pasos para la constitución formal de la asociación 132

3.2.1.2 Constitución de la asociación de usuarios 144
3.2.1.3 Elementos administrativos requeridos para el funcionamiento de ASOPRINA 150
3.2.2 Plan Estratégico Asoprina 152
3.2.2.1 Diagnóstico. 152
3.2.3 Fundamentación Estratégica 169
3.2.3.1 Misión. 169
3.2.3.2 Visión 169
3.2.3.3 Valores 169
3.2.3.4 Objeto social 170
3.2.3.5 Áreas o líneas estratégicas claves 171
3.2.3.6 Objetivos 175
3.2.3.7 Implementación 176
3.2.4 Organización 189
3.2.4.1 Estructura administrativa 189
3.2.4.2 Manual de puestos y funciones. 196
3.2.4.3 Manual de normas y procedimientos. 213
3.2.5 Dirección 241
3.2.5.1 Motivación 241
3.2.5.2 Comunicación 244
3.2.5.3 Toma de decisiones 246
3.2.6 Control 251

4. CONCLUSIONES 254

5. RECOMENDACIONES 257

GLOSARIO 258
BIBLIOGRAFIA 260

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Reglamentación de los Canales 267

Anexo B. Propietarios, Número de Predios y Concesiones 273

Anexo C. Normatividad Estatuto Tributario 277

Anexo D. Estatutos ASOPRINA - Asociación de Usuarios de Agua de Las Acequias La Primavera y Nariño. 300

Anexo E. Formatos Elaborados para la Práctica Administrativa de la Asociación. 311

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Plan de acción 31

Tabla 2. Normatividad General del Recurso Hídrico en Colombia. 75

Tabla 3. Composición de las Derivaciones de Agua de las Acequias Nariño y La Primavera. 82

Tabla 4. Número de Propietarios por Rango de Caudal de Asignación de Agua. 84

Tabla 5. Resultados de Preguntas Realizadas 93

Tabla 6. Respuestas de Carácter Generalizado 94

Tabla 7. Nivel de Importancia – Instituciones Identificadas. 101

Tabla 8. Parte del Resultado Obtenido en la Actividad Línea Histórica 103

Tabla 9. Resumen Cronológico del Proceso Histórico de la Zona 104

Tabla 10. Resultados Obtenidos – Actividad “Comunidad y Participación” 106

Tabla 11. Priorización de Problemas 117

Tabla 12. Plan de Acción - Problema 1: Deficiente Distribución del Agua de la Acequia 119

Tabla 13. Plan de Acción - Problema 2: Contaminación de la Acequia Nariño 120

Tabla 14. Plan de Acción - Problema 3: Poca Conciencia, por Tanto, Baja Participación de la Población Frente a la Problemática de la Acequia. 121

Tabla 15. Problemas 4 y 5: Desconocimiento del Rol de la CVC y de los Usuarios Frente a la Acequia y Distanciamiento de las Instituciones en sus Competencias Frente a la Acequia 122

Tabla 16. Problema 6: Intervenciones de Planeación Municipal con Proyectos de Urbanización en Zona De Influencia de la Acequia. 124

Tabla 17. Galería de fotografías – desarrollo de actividades. 125

Tabla 18. Plan de acción consolidado. 127

Tabla 19. Tiempo presupuestado puesta en marcha. 128

Tabla 20. Registro fotográfico de la jornada de conceptualización en experiencias de asociatividad en torno al agua. 130

Tabla 21. Presupuesto propuesto para la Asociación. 141

Tabla 22. Asentamientos humanos corregimientos Nariño y Campoalegre 157

Tabla 23. Matriz DOFA consolidada. 168

Tabla 24. Factores Claves de Éxito. 171

Tabla 25. Plan Estratégico ASOPRINA 177

Tabla 26. Programas y Proyectos 181

Tabla 27. Costo aproximado de los proyectos del Plan Estratégico 188

Tabla 28. Manual de Funciones del Presidente 197

Tabla 29. Manual de Funciones del Secretario 199

Tabla 30. Manual de Funciones del Tesorero. 201

Tabla 31. Manual de Funciones del Director Ejecutivo. 203

Tabla 32. Manual de Funciones del Asistente Administrativo. 206

Tabla 33. Manual de Funciones del Fontanero 208

Tabla 34. Manual de Funciones del Contador 211

Tabla 35. Procesos ASOPRINA. 213

Tabla 36. Procedimiento Planificación de Actividades Anuales 215

Tabla 37. Procedimiento Logística de Eventos 217

Tabla 38. Procedimiento Contratación e Inducción de Personal. 220

Tabla 39. Procedimiento Control de Cumplimiento de Actividades y Proyectos. 223

Tabla 40. Procedimiento Afiliación de Asociados. 225

Tabla 41. Procedimiento Ingreso, Almacenamiento y Salida de Herramientas. 227

Tabla 42. Procedimiento Manejo de Correspondencia. 229

Tabla 43. Procedimiento Aportes Asociados. 231

Tabla 44. Procedimiento Manejo de Gastos. 232

Tabla 45. Procedimiento Reporte de Situaciones - Denuncias. 234

Tabla 46. Procedimiento Planificación y Ejecución Rutero de Visitas. 236

Tabla 47. Procedimiento Jornadas de Mantenimiento. 239

Tabla 48. Aplicación Administrativa de la Teoría de Maslow a ASOPRINA 242

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Porcentaje de asignación de agua. 83

Gráfico 2. Distribución de la localización o residencia de los propietarios De los predios que usan agua de las acequias La Primavera y Nariño. 85

Gráfico 3. Percepción de importancia que le otorgan a las acequias. 86

Gráfico 4. Resultado de preguntar si los usuarios conocen el nombre de la acequia de la que se surten. 86

Gráfico 5. Resultado de preguntar si los usuarios conocen la cantidad de agua que tienen asignada. 86

Gráfico 6. Resultado de preguntar si los usuarios conocen los deberes y derechos al adquirir la concesión de agua 87

Gráfico 7. Resultado de preguntar si realiza limpieza a la acequia dentro del Predio 88

Gráfico 8. Resultado de preguntar si lo han convocado a limpiezas de la acequia 88

Gráfico 9. Resultado de preguntar a los usuarios sobre quién considera Debe reparar las obras de las acequias 89

Gráfico 10. Resultado de preguntar cuáles considera son los problemas respecto a las acequias. 90

Gráfico 11. Uso que se le da a los predios 91

Gráfico 12. Tipo de sistema de riego empleado en la zona 91

Gráfico13. Respuesta de los usuarios frente a si realizan mediciones de Lluvia. 92

Grafico 14. Diagnóstico de la acequia Nariño, puntos identificados con problemas. 98

Gráfico 15. Diagrama de Venn obtenido en la actividad. 100

Gráfico 16. Estructura organizacional propuesta para la asociación. 136

Gráfico 17. Proceso Administrativo. 152

Gráfico 18. Esquema organizacional propuesto para la asociación. 189

Gráfico 19. Proceso de Comunicación. 244

Gráfico 20. Ciclo PHVA. 248

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

pág.

Fotografía 1. Sistema de tetero empleado para medir precipitación 92

Fotografía 2. Plenaria de presentación de los grupos de trabajo. 109

Fotografía 3. Consolidado de problemas 109

Fotografía 4. Priorización de problemas de la acequia Nariño – actividad 117

Fotografía 5. Asistentes de la reunión . 125

Fotografía 6. Presentación Ing. Héctor F. Aristizabal R. – CVC 125

Fotografía 7. Presentación resultados grupo 1 125

Fotografía 8. Resultados grupo 2 125

Fotografía 9. Resultados obtenidos grupo 3 126

Fotografía 10. Resultados obtenidos grupo 4 y 5. 126

Fotografía 11. Presentación de resultados 126

Fotografía 12. Jornada experiencia de Asociatividad 130

Fotografía 13. Jornada experiencia de Asociatividad 130

RESUMEN

En el Valle del Cauca se presentan problemas en el uso y manejo del agua que abastece a la población para diferentes actividades; en el municipio Tuluá se presenta esta situación, la cual genera la necesidad de articular soluciones desde lo institucional y lo social, que permitan acceder a un recurso controlado y administrado. Para ello se plantea como alternativa de solución la organización social, tomando como zona piloto, los usuarios del servicio de agua de las subderivaciones La Primavera y Nariño, aguas del río Tuluá, en el municipio Tuluá, departamento Valle del Cauca.

A través del proceso formativo en Administración de Empresas se presentan una serie de temas que convergen en el ser de una organización en sus diferentes etapas, en este proyecto se aplican algunas de esas temáticas para alcanzar como fin último la conformación y operatividad de una asociación de usuarios en torno al manejo del agua, para lograr una mejor administración de este recurso.

Es así como este trabajo se aborda en tres fases siendo la primera de reconocimiento y diagnóstico con participación directa de la comunidad objetivo, la segunda fase de organización que presenta la constitución legal de la asociación y la tercera fase de Prácticas administrativas y sostenibilidad, en la cual se determinan los elementos necesarios para que una organización pueda funcionar ordenadamente.

En términos generales se propone un tipo de organización acorde con el alcance, recursos, conocimientos y compromiso de los usuarios, los cuales deben ser capaces de su sostenibilidad organizativa y con ello del cumplimiento de su objeto social. Es así como se plantea una estructura organizacional plana, lineal, sencilla y práctica, que les permita por medio de los principios del proceso administrativo -planeación, organización, dirección y control- llevar a cabo este proceso y sostenerlo en el tiempo.

INTRODUCCIÓN

El manejo integral del agua se entiende como el conjunto de principios de equidad y conservación aplicados en el momento de administrar el recurso hídrico entre los beneficiarios. Está determinado por cuatro variables que son: el número de usuarios, la cantidad (si es suficiente o no), la continuidad y la calidad del recurso. En esta dinámica el grupo de usuarios juega un rol de importancia significativa dado que son quienes usan y manejan el agua pudiendo con ello mejorar o empeorar sus condiciones de suficiencia y calidad. De esta manera las comunidades organizadas se convierten en un mecanismo potencial mediante el cual se puede planificar el uso eficiente de los recursos naturales, entre ellos el agua como eje esencial de la vida.

La gestión comunitaria debe ser entendida como la generación de espacios de negociación y concertación con diferentes actores en torno a un interés común, confiriéndole a la comunidad, la capacidad de administrar, operar y mantener las fuentes de agua con criterios de eficiencia, equidad social y económica (Gestión Integral de los Recursos Hídricos). Lo hacen en el marco de las normas establecidas, utilizando métodos modernos y con un completo reconocimiento público. Naturalmente, el desarrollo y la prosperidad de estas organizaciones dependen de la actitud de los organismos públicos responsables de apoyarlas.

Es así como la organización comunitaria debe conceptualizarse como las acciones personales o colectivas donde convergen diferentes sujetos a raíz de enfrentar situaciones comunes, que se consideren problemáticas, a las que se les deben plantear alternativas de solución que generen cambios en beneficio de las comunidades y en función de los requerimientos de la misma.

Si bien, el tomar la decisión de organizarse y funcionar en pro del bien colectivo es el paso inicial y fundamental para poder conformar una organización, igual de fundamental es conceptualizar y diseñar una estructura organizativa que les permita operar y dar respuesta a las inquietudes de los demás asociados o pertenecientes a la organización y que no están en la dirección de esta. Muchas organizaciones comunitarias fracasan porque no contemplan elementos importantes que desde diferentes áreas los llaman a ejercer responsabilidades de índole civil, tributaria, comercial, entre otros.

Es por ello que la disciplina administrativa juega un papel fundamental en la conformación y sostenibilidad de cualquier organización, para nuestro caso corresponde a una organización de carácter social, la cual lleva consigo una serie de lineamientos y requerimientos para funcionar apropiadamente y lograr proyectarse al futuro.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Necesidad de conformar una organización de los usuarios del servicio de agua de las acequias La Primavera y Nariño, municipio Tuluá, que sea sostenible y que les permita hacer frente al conflicto en el uso y manejo del agua.

1.1.1 Análisis del problema

El caso del Valle del Cauca muestra de tiempo atrás una fragmentación predial que, junto con el desarrollo agrícola impulsado principalmente por la expansión del cultivo de la caña de azúcar, dinamizaron la forma de los aprovechamientos de agua conformando la red actual de canales que abastece a las diferentes actividades productivas en el Departamento. Este proceso no estuvo acompañado de la conformación de organizaciones como las asociaciones de usuarios o canalistas, como se previó en la disposición del Art. 161 del Decreto 2811 de 1974[1].

Es así como se hizo evidente el inicio del conflicto por uso del agua dado que la expansión cada vez mayor del monocultivo de la caña de azúcar acompañado de sus prácticas tradicionales, no ha tenido un manejo de eficiencia en los recursos que emplea. Este conflicto está representado tácitamente en pérdidas económicas en el desarrollo de actividades productivas agrícolas y pecuarias, agresiones entre empleados y propietarios de predios que se abastecen, por la cantidad de agua que toman y el tiempo en el cual disponen de ella, inequidad en el derecho al uso del agua, acumulación de reclamaciones ante las entidades competentes sin recibir atención

[1] Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

oportuna ni adecuada por tanto incredulidad y perdida de respeto del colectivo ante las entidades estatales en su papel de administradoras de los recursos naturales.

Para la época, la ausencia de la participación directa de los usuarios en las actividades necesarias para la adecuada y eficiente distribución del agua, sumada a la misión y vocación desarrollista de la gestión de la CVC, hizo que las referidas actividades de distribución fueran atendidas parcialmente por esta Corporación. Como consecuencia, los usuarios del agua han entendido dichas actuaciones como derivadas de la competencia legal institucional, apreciación discordante de lo que realmente manda la norma, pues el Decreto 2811 de 1974, el 1541 de 1978[2] y el escaso desarrollo normativo al respecto, definen que sobre los usuarios de las aguas recae la responsabilidad directa de atender las actividades de distribución del agua, mencionadas.

Para complementar este panorama, la ley 99 de 1993[3], con la cual se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, especifica las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales y las demás autoridades ambientales enfocándolas hacia la conservación y protección de los recursos naturales y al control de las actividades humanas que impactan a éstos y al medio ambiente. En este nuevo orden la CVC se aleja definitivamente del acometimiento de labores relacionadas con el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de la infraestructura para los aprovechamientos de agua[4], reduciendo con ello la cantidad de personal de campo que realizaban esta labor y exigiendo mayor eficiencia de la entidad ambiental. Para ello los usuarios de agua no cuentan con una organización social que les permita hacer frente a

[2] Por el cual se reglamenta las concesiones de aguas continentales no marítimas.
[3] Por la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA y se dictan otras disposiciones.
[4]CVC – PROAGUA. Proyecto de Administración de Aguas del Río Bolo Fase II, Informe Ejecutivo, Convenio de Asociación No 009 de 2006.

dicha responsabilidad que involucra el accionar del colectivo y dista mucho de esfuerzos particulares.

Esta situación se desarrolla en la parte plana del municipio de Tuluá donde el abastecimiento de agua se lleva a cabo de aguas del río Tuluá, se cuenta con un total de 328 usuarios de agua, entre los que se encuentran los Ingenios San Carlos y Carmelita, las industrias Levapan y Productora de jugos, el Parque de la Guadua, el Lago Chilicote, avícolas, proveedores de caña de los ingenios y trapiches del sector, algunos cultivadores de granos, piscícolas, predios de recreo, la Universidad Central del Valle, entre otros.

Es muy reducido el número de personas que están sensibilizadas frente a organizarse socialmente para gestionar soluciones a sus necesidades cotidianas. Algunas personas no son conscientes de que en sus manos está mejorar sus condiciones de vida y que la organización y participación comunitaria son elementos vitales para el desarrollo social de su territorio.

Pero no basta solo con lograr que las comunidades se organicen y constituyan legalmente en asociaciones de usuarios, muchas de las organizaciones sociales que están conformadas como por ejemplo las juntas de acción comunal o las juntas administradoras de acueductos, presentan una deficiente gestión interna y externa, no cuentan con técnicas administrativas básicas, ni están en capacidad de diagnosticar su desempeño, de gestionar proyectos y recursos, son dirigidas en algunos casos, por líderes no capacitados pero que tienen la voluntad y liderazgo. Parte del problema se centra, en que no cuentan con un modelo administrativo acorde a las funciones o al objeto de este tipo de organizaciones, que les permita desde su conformación tener lineamientos claros de organización y gestión para su sostenibilidad, los cuales deben ser construidos desde el colectivo con el fin de que su apropiación sea intrínseca al proceso que se desarrolla y acorde con las capacidades y limitaciones de la comunidad que la conforma.

Las prácticas administrativas no son tomadas en cuenta en el momento de decidir crear una organización de tipo social, generalmente porque no ven este tipo de organizaciones con la relevancia que tiene y se observa la disciplina administrativa de privilegio o aplicación solo para empresas cuyo objetivo primordial es la maximización de utilidades económicas. En muchas ocasiones estas organizaciones sociales no son sostenibles por el desconocimiento que tienen de la disciplina administrativa, desde el proceso de constitución legal se enfrentan a una serie de requisitos y conceptos que no conocen como por ejemplo el tipo de actividad que va a realizar la organización, el régimen tributario que lo cobijara y con ello las obligaciones que contrae, los cargos básicos de funcionamiento, la estructura organizacional que requieren, los documentos que deben manejar y presentar, donde el simple hecho de desconocer la estructura básica para hacer una carta genera conflicto y desmotivación, entre muchos más, que una vez el que hacer se lo va exigiendo -en algunos casos con antelación y en otros con acciones de ejecución procesal-, va agotando la iniciativa de organizarse hasta que desaparece.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Asesorar la promoción y conformación de una asociación de usuarios de agua de las acequias Nariño y La Primavera, aguas del río Tuluá, aplicando técnicas administrativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se tienen:

- Caracterizar la zona de estudio y sensibilizar a los usuarios del servicio de agua frente a procesos organizativos comunitarios.

- Asesorar la conformación y legalización de la organización de usuarios del servicio.
- Definir el Plan Estratégico organizacional.
- Estructurar los elementos administrativos básicos para que la organización pueda funcionar.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La administración como área del conocimiento va más allá de la simple gestión de recursos económicos -rentabilidad-, tiene un fin más complejo y puede alcanzar objetivos mucho más altruistas que en una mirada paralela pueden llegar a ser representados los resultados en términos económicos pero no como fin último sino como representación de beneficios para aquellos más racionales. Es así como esta disciplina es necesaria para todo aquello que contempla la integración de elementos que requieren un orden, que requieren una interacción controlada y orientada hacia el logro de un fin común, desde el modelo de organización social más simple que es la familia hasta los grandes modelos organizativos mundiales requieren de su aplicación para poder funcionar llegando al fracaso cuando no es adecuada o acorde con el sistema en el cual se desarrolla. Los recursos naturales en su interacción con los componentes sociales, económicos, políticos, requieren ser administrados para lograr su sostenibilidad y uso equitativo entre dichos componentes, en caso contrario se amenaza su disponibilidad y por tanto el equilibrio entre componentes que permiten su coexistencia y preservación en el tiempo. Es por ello que a nivel mundial el tema del agua ha cobrado gran atención siendo este recurso vital para la sobrevivencia del ser humano y en general de las especies vivas, donde el tema de su gestión se ha convertido en la bandera de las políticas y lineamientos generados para todos los países.

En el marco de esta situación se plantea la necesidad de establecer una Gestión Integral Participativa en la Administración del Agua en el Río Tuluá, con equipos autodirigidos, que permita dar alternativas en la planificación y gestión integral del recurso de manera conjunta, bajo la directriz de un desarrollo humano sostenible y la organización social como estrategia esencial para articular y concertar acciones desde el territorio. En esta dinámica el grupo de usuarios juega un rol de importancia significativa, por tanto, las comunidades organizadas se convierten en un mecanismo potencial mediante el cual se puede planificar el adecuado manejo del agua y las entidades ambientales adquieran mayores elementos para llevar a cabo su misión.

Siendo estas organizaciones sociales, tan importantes para la administración del agua, se requiere que cuenten con los elementos necesarios para su funcionamiento, en lo relacionado con sus capacidades operativas y técnicas, articuladas desde la disciplina administrativa, para que puedan asumir sus responsabilidades y adquieran otras con vista al manejo integral del recurso hídrico a nivel de cuenca. La adecuada preparación de los usuarios para su participación activa en los procesos de gestión es indispensable en este proceso.

1.4 METODOLOGÍA

A través del proceso formativo en Administración de Empresas se presentan una serie de temas que convergen en el ser de una organización en sus diferentes etapas, desde la conceptualización de la idea de organización hasta los momentos en que necesita modificaciones o tomar decisiones para reorientarse, crecer o desaparecer. En este proyecto se aplicaran algunas de esas temáticas para alcanzar como fin último la conformación de una asociación de usuarios en torno al manejo del agua, para lograr una mejor administración de este recurso.

Este trabajo se constituye como un estudio de caso en el que se describe una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un grupo de personas a través de un proceso de discusión, orientado bajo la modalidad de **asesoría**.

El enfoque metodológico de este proyecto se desarrolla basado particularmente en las definiciones clásicas relacionadas con las tareas que debe llevar a cabo un administrador, como las enunciadas por Henri Fayol[5] quien argumenta que administrar es ejercer las funciones de planear, dirigir, organizar, controlar y coordinar, las cuales se presentarán articuladas no desde el funcionamiento innato de una organización, sino desde las fases que pueden llevarse para lograr conformarla, y una vez establecida, aplicadas a su desempeño.

Además de las teorías clásicas, el proyecto establece como guía, el proceso expuesto por Carlos Méndez[6], y como nivel de investigación, se hace uso del método descriptivo[7] en la primera fase, donde se identifican las características de los usuarios de agua presentes en la zona de estudio (universo de investigación), las conductas y comportamientos de las personas frente a los procesos organizativos y al manejo del agua; en las fases siguientes se emplea el método propositivo con el planteamiento de la estructura a seguir y la formulación de diferentes elementos administrativos a emplearse en la organización.

[5] Fundador de la teoría clásica de la administración. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

[6] MÉNDEZ A., Carlos E., Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill. 2001.

[7] Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

El método de investigación a emplear es la observación dado que parte de la experiencia personal, conociendo en primera medida el problema, teniendo contacto directo con personas involucradas en el estudio y participando activamente en el desarrollo de los objetivos. Así mismo se hace uso del método de Investigación participativa[8] en la cual se motiva a la comunidad a un diálogo reflexivo que permita el análisis de una problemática particular, por tanto los miembros de la comunidad son también partícipes de la investigación.

Las fuentes de información son secundarias por medio de la revisión de información existente de la zona como por ejemplo la reglamentación de agua del río Tuluá, estudios realizados, documentos de la alcaldía, cartografía, entre otros; también se emplean fuentes de información primaria obtenida por observación en campo, entrevistas, talleres y reuniones.

1.4.1 Fases

Este proyecto se desarrolla en 3 fases, las cuales se describen a continuación.

1.4.1.1 Fase I. Reconocimiento y diagnóstico.

Esta fase tiene como principal elemento de investigación la recolección de información secundaria y primaria, que permita contextualizar el entorno en el cual se desarrolla el proyecto, obtener elementos que permitan enfocar a la población objetivo hacia un mismo horizonte y con base en ello diseñar las acciones pertinentes a realizar.

La primera actividad que se desarrolla es la **caracterización de la población objetivo** con base en información secundaria.

[8] RAMIÍREZ G., Alberto, Metodología de la Investigación Científica, Pontificia Universidad Javeriana

Como segunda actividad se llevó a cabo **levantamiento de Información primaria** por medio del desarrollo de entrevistas semi-estructuradas bajo el método de interpretación de información cualitativa, cuyo fin principal es generar un contexto más cercano de las condiciones en que la población objetivo desarrolla y percibe el manejo del agua, al igual que sus percepciones frente a diferentes temáticas, lo cual se constituye en una aproximación de identificación al diagnóstico técnico. Para ello se realizaron visitas a los predios donde se entrevistó a la persona encargada de administrarlo o al propietario de ser posible, se le realizó una serie de preguntas cuyas respuestas se consignaron en un cuestionario.

La tercera actividad desarrollada es el **diagnóstico participativo,** el cual permite que la comunidad involucrada reconozca y comparta las situaciones que afectan o favorecen la consecución de condiciones adecuadas de desarrollo. Si bien, el problema identificado establece que la actividad a cumplir es la conformación de una asociación de usuarios para el manejo del agua, se estableció como estrategia y como requisito fundamental, que fuera la propia comunidad quien concibiera la opción de organizarse como una alternativa de solución para hacer frente a la problemática que se presenta frente al uso y manejo del recurso hídrico, de no ser así el proceso organizativo seria impuesto y no algo propio, lo que puede conllevar a que en un futuro próximo el proceso sea abandonado y no haya sentido de pertenencia frente a su rol en la solución del problema. Este diagnóstico permite identificar la problemática frente al manejo del agua y para ello se llevó a cabo un taller con la población objetivo, donde se emplearon las siguientes metodologías:

I. Mapeo social – Dibujo del contexto de la acequia Nariño: identificación mediante localización, distribución y caracterización de la situación actual de un área o una localidad, considerando aspectos sociales, ambientales, económicos, infraestructura, potencialidades, problemas, conflictos, desde una perspectiva general y de relación con el tema que se está desarrollando.

II. Diagrama de Venn – relaciones de los diferentes actores involucrados con la acequia: identificación de las relaciones de un actor (grupo, organización, institución, servicio) con otros actores localizados dentro o fuera de su territorio (localidad o región), mediante una representación gráfica, que se sustenta en la teoría de conjuntos y se orienta a relacionar los diferentes actores individuales o colectivos, presentes en una localidad o área definida. Para su implementación se tiene en cuenta el nivel de importancia, de cercanía o lejanía del actor que se examina con los actores circundantes; así como el tipo de relación de la institución con la comunidad (apoyo, asesoría, financiamiento, responsabilidad, entre otros).

III. Línea de tiempo – Aspectos claves a través de la historia de la acequia y su relación con el entorno: permite conocer la historia de un proceso o tema, su historia y las influencias que se han derivado y que han llevado al estado actual. La línea de tiempo es una lista de eventos relacionados con un tema específico, registrados tal y como lo recuerdan los participantes.

IV. Participación y comunidad - Investigación sobre la percepción de los términos comunidad y participación, y la forma como se manifiestan en la población involucrada. Se parte del hecho que el desarrollo de una comunidad es mayor en la medida en que los procesos participativos están interiorizados y establecidos, al igual que el hecho de identificarse como parte de un grupo con condiciones y características comunes de finalidad.

Se consolidan los diagnósticos técnico y participativo y se concreta la problemática bajo una visión común.

La cuarta actividad desarrollada es **la formulación de un plan de acción**. La planeación es imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se

pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto, mediano y largo plazo y maximizando el aprovechamiento de los recursos. (…ver tabla 1…).

Esta fase permite enfocar las acciones a desarrollar hacia un fin común y definido. Una vez realizado el diagnóstico participativo se continúa con la identificación de alternativas de solución a la problemática identificada.

Para ello se llevaron a cabo dos talleres de trabajo con la población objetivo: en el primero se realizó la priorización de la problemática utilizando la técnica **votación de bolsillo**, la cual brinda un medio para que las personas de un grupo elijan alguna opción o jerarquicen, de forma que los votantes no se sientan influenciados ni coartados por las opiniones del resto del grupo, maneja el concepto de democracia donde se respeta la mayoría de opiniones. Se prosigue con la identificación de alternativas de solución empleando el método de **Brain Storming**[9] y en debate abierto se definen las pertinentes. Estas alternativas de solución se desarrollan a través de una matriz que en su conjunto estructura el plan de acción.

[9] Técnica denominada "Tormenta de Ideas" o "Lluvia de Ideas". esta técnica apunta a crear un ambiente propio para la creatividad en grupo, se distingue en dos etapas: la creación de ideas y el momento de la evaluación de estas.

Tabla 1. Plan de acción.

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
¿Cuáles son las causas del problema identificadas?	¿Cuál es la estrategia para solucionar la causa?	¿Qué actividades hay que desarrollar para realizar la alternativa de solución?	¿Quiénes son las personas relacionadas con el origen de la causa y quienes las afectadas por sus consecuencias?	¿Qué resultados indican la consecución de los objetivos de la alternativa de solución?	¿Quiénes son las personas o grupos humanos comprometidos con la concepción, gestión, asesoría y ejecución de la alternativa de solución?	Recursos humanos. Recursos físicos.	Plazo de tiempo para alcanzar llevar a cabo esta alternativa de solución: corto, mediano, largo plazo.

Fuente: Metodología para el manejo integral del recurso hídrico, CVC – UNIVALLE, 2006

Cuando se ha organizado el plan de acción, se conforman equipos de trabajo en las diferentes temáticas identificadas para ejecutarlo.

1.4.1.2 Fase II. Organización

En esta fase se desarrolla la ejecución del plan de acción. Dado que en este plan se identifica la organización de los usuarios de agua, que es el objetivo central del trabajo a desarrollar, se hará énfasis en esta actividad. Se plantea la generación de capacidades a través de la homogenización de conceptos o conocimientos los cuales son importantes porque favorecen la continuidad del proceso al generar herramientas de gestión y acción que son motores de cambio y progreso. Esta ejecución se desarrolla a través de los equipos de trabajo conformados.

Para el proceso de organización se empezó por conceptualizar sobre experiencias de asociatividad en torno al manejo del agua y las herramientas que brinda la legislación ambiental y comercial Colombiana al respecto.

Clarificados los conceptos, se prosigue a la dilucidación del contenido de la minuta de constitución legal de la organización para la cual se empieza por la definición del objeto social, posterior a ello se define que es un asociado, quienes pueden ser asociados y sus respectivos deberes y derechos, para que la organización pueda operar correctamente su objeto social. Así mismo se determinan aquellas normas básicas de comportamiento que al ser causadas generan consecuencias administrativas, la estructura organizativa necesaria para operar, la forma en que financieramente se soportará la organización para lo cual se determina el presupuesto de iniciación. Todo este proceso y definición de elementos van a soportar el contenido de los estatutos de la organización que son requisito fundamental para la legalización de la misma.

Una vez determinados estos elementos básicos, se procede a realizar la asamblea de constitución de la organización, donde se hace la aprobación de los estatutos, la elección de las personas que ocuparan los cargos de la estructura organizacional y se define la razón social; posteriormente se hace la inscripción formal ante la entidad competente.

1.4.1.3 Fase III. Prácticas administrativas y sostenibilidad.

En esta fase se determinan los elementos necesarios para que una organización pueda funcionar ordenadamente, con un horizonte definido y claridad en las relaciones internas y externas que influyen el que hacer de la organización, al igual que la forma de evaluarse para poder identificar necesidades de cambio y mejoramiento.

Se ejecuta un proceso basado en la definición de administración donde los pilares son la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Se inició con la planeación estratégica a partir del cual se determina la fundamentación estratégica misión, visión, valores y las área o líneas estratégicas claves, se construye el análisis de entornos, la matriz DOFA, los objetivos estratégicos y las acciones para cumplirlos.

Obtenido el plan estratégico, se procede a definir los elementos básicos de organización para posteriormente definir los de dirección, coordinación y control. Con ello se empieza a operar y a consolidar los elementos administrativos y técnicos requeridos para cumplir con su misión.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Las teorías organizacionales, o sea el conjunto de conceptos, categorías y conjuntos de hipótesis destinadas a describir y explicar la vida de las organizaciones, no reemplazan ni tienen la cobertura ni los propósitos más generales de las teorías sociológicas y políticas sobre el Estado, el desarrollo económico y la estructura social, pero se pueden articular dentro de aquellas. La organización no puede aislarse de dichas estructuras, que en buena medida determinan su configuración y dinámica interna. En forma breve, las teorías organizacionales se sitúan en las que en sociología se llaman teorías de nivel medio.

2.1.1 Intervención del Estado - Jeremy Bentham.

Jeremy Bentham[10] amplió el concepto de la toma racional de decisiones. Demostró que los humanos en todas partes están motivados a obtener satisfacción y evitar el sufrimiento o dolor.

Argumentó que la gente se esfuerza por evaluar sus diversas experiencias para actuar de tal forma que se maximice el placer sobre el dolor. Estaba en desacuerdo con la opinión de Adam Smith[11] sobre el hecho de que, según él, la suma de las decisiones del individuo, realizadas sobre la base del interés particular, automáticamente se convierte en el mayor bien para la sociedad como un todo.

[10] Padre del **utilitarismo**. Doctrina en la que preconizaba que todo acto humano, norma o institución, deben ser juzgados según la utilidad que tienen, esto es, según el placer o el sufrimiento que producen en las personas.

[11] Basaba su ideario en el sentido común. Frente al escepticismo, defendía el acceso cotidiano e inmediato a un mundo exterior independiente de la conciencia.

Para Bentham, el bien público podía alcanzarse mejor por medio de una acción gubernamental científicamente planificada, lo cual denominaba "la mano visible". Afirmaba que no debemos depender de la tendencia automática hacia una sociedad que funcione sin alteraciones y en el interés público. En lugar de eso, necesitamos ejercitar el poder con el fin de proporcionar el máximo beneficio a la mayor cantidad posible de población.

2.1.2 El Funcionalismo - Émile Durkheim[12]

Al analizar la evolución de las sociedades industriales modernas, subrayó la forma cómo las fuerzas sociales ocultas hacían posible la unión de las gentes, fenómeno que él denominó solidaridad social.

Según su pensamiento, existen dos formas básicas de solidaridad social:

- **Solidaridad Mecánica:** Es el aglutinante que une a las sociedades pequeñas, sencillas y tribales, en donde cada uno mira al mundo en idéntica forma y se compromete en actividades semejantes. Basada en una gran participación de creencias, valores y costumbres.
- **Solidaridad Orgánica:** Es la que teje solidariamente las sociedades grandes, complejas y modernas; es cierta interdependencia que se basa en una división compleja del trabajo.

Durkheim argumentaba que la sociedad tiende naturalmente hacia un estado de integración funcional; el todo permanece unido gracias al trabajo interrelacionado de las partes.

[12] Sociólogo francés, considerado uno de los padres fundadores de dicha ciencia. Según su visión, las ciencias sociales debían ser puramente holísticas; esto es, la sociología debía estudiar los fenómenos atribuidos a la sociedad en su totalidad, en lugar de centrarse en las acciones específicas de los individuos.

2.1.3 Teorías Motivacionales.

La motivación es el concepto que utilizamos al describir fuerzas que actúan sobre el individuo y que hacen parte de él para iniciar y orientar su conducta.

A pesar de que los conflictos en las empresas son progresivos, existen niveles altos de fracaso de las teorías de la organización humanista. Este descenso radica básicamente en que los empleados empiezan a encontrar anticuado e ingenuo el modo administrativo del estilo de "relaciones humanas", los empleados ya no aceptan tan fácilmente ser manipulados por los programas de acción que se ofrecen en este campo.

Otro elemento que influye en el fracaso de estas teorías, es que el comportamiento organizacional ha terminado por perder de vista el aspecto humano y detrás de los programas de este enfoque se esconde la finalidad de complacer a quienes detentan el poder más que resolver los problemas que el empleado vive en el trabajo.

Como consecuencia de los planteamientos de George Elton Mayo[13] se desarrolló una serie de teorías motivacionales aplicadas a la administración como son:

a) La jerarquía de las necesidades de Abraham Harold Maslow[14] (1954) que destaca el papel de la gerencia en proporcionar condiciones y recompensas no sólo económicas para satisfacer las necesidades de niveles superiores (sociales, egoístas y de

[13] Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

[14] Psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, corriente que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos continuos de búsqueda de autoactualización y autorrealización.

autodesarrollo). En Colombia es difícil ocuparse de este nivel de la motivación puesto que los salarios y condiciones laborales y socioeconómicas permiten a sus empleados satisfacer sus necesidades básicas. Maslow describió las necesidades humanas como, fisiológicas, de seguridad y de pertenencia, de interacción social y de amor de estima, de autorrealización.

b) Teoría de Aldelfer[15]. Está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en orden jerárquico, sin embargo, su jerarquía está compuesta por la existencia, la relación y el crecimiento.

c) David McClelland[16] (1961) desarrolló la teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, esta plantea que existe una relación entre la motivación de logro y el crecimiento económico, cuyos resultados no fueron tan funcionales en la práctica. Sin embargo, su teoría motivacional sirvió de base para el estudio de clima organizacional.

d) La teoría de los factores motivaciones e higiénicos de Herzberg[17] *(19559,* 1966) plantea el factor motivacional que conduce a la satisfacción en el trabajo en sí mismo: el reconocimiento, el crecimiento, responsabilidad y logro. Los factores higiénicos tales como salario, condición de trabajo, supervisión y técnica, regías y políticas de trabajo, al estar presentes producen no-satisfacción al faltar llevan a la insatisfacción. El énfasis de Herzberg es el de modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de satisfacción. La teoría de Herzberg ha sido la más criticada. En primer lugar porque esta teoría se basa en una muestra de contables e ingenieros y en segundo lugar porque Herzberg simplifica excesivamente la naturaleza de satisfacción en el trabajo, lo que

[15] Psicólogo estadounidense, especialista en psicología industrial que ha estudiado en profundidad el comportamiento en las organizaciones.

[16] Principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. Lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promocionó mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

[17] Frederick Irving Herzberg. renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.

puede llevar a suponer que para un gestor resulta fácil conseguir que exista satisfacción en el trabajo.

e) Vroom[18] (1961) plantea la teoría de las expectativas cuyos conceptos básicos son los de valencia o valor que un resultado específico tiene para cada persona, instrumentalidad o percepción de la relación entre los resultados de la acción y sus consecuencias y expectativas de que el esfuerzo lleva un resultado. Intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo.

En 1954 Brayfield y Crockett[19] concluyeron que "Un resultado emerge de todos estos modelos e investigaciones, no hay bases para establecer en forma concluyente que existe una relación positiva estrecha entre satisfacción en el trabajo y la moral o el estado de ánimo, por una parte y la productividad por la otra.

Por lo anterior, no debemos desechar las teorías motivacionales pues pueden ser de gran utilidad en la resolución de problemas administrativos, sin embargo, no deben considerarse como las panaceas sin tomar en cuenta sus limitaciones y el contexto en el cual pretenden explicarse.

Los resultados de Hawthorne[20] también despertaron un elevado interés por la supervisión y el tipo de personas que deberían desempeñar esta labor en la organización, es así como se desarrollaron las principales teorías en este sentido:

---

[18] Víctor H. Vroom. Profesor de la escuela de negocios en la Yale School of Management. Es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación.

[19] En 1955 publicaron un Art. referente a las investigaciones sobre la relación entre satisfacción y rendimiento, concluyendo que había poca o ninguna relación entre las dos variables.

[20] Estudios Hawthorne. El Experimento Hawthorne fue dirigido por Elton Mayo y conducidos en Occidental Eléctrico, en Chicago. El plan original de la investigación debía estudiar los efectos de las condiciones físicas (luz, ruido, temperatura) en la productividad. Pero lo que los investigadores encontraron era que la productividad estaba determinada ampliamente por las condiciones sociales en el trabajo.

1. Las cualidades del líder. Las investigaciones demuestran que no hay un parámetro consistente de las características personales que poseen los líderes, sin embargo, es muy aceptada aquella idea de que “los líderes nacen”.
2. Estilos de liderazgo. Esta teoría enfatiza en la manera como se comporta un líder en dos aspectos, la estructura: que se ocupa de la definición de los roles y tareas del líder y sus subordinados y la consideración que se ocupa de los sentimientos de los subordinados respecto de sus ideas, apoyo y confianza.
3. El liderazgo situacional. En esta teoría está implícita la idea de que puede haber un mejor estilo de liderazgo, pero este estilo gerencial puede resultar más adecuado dependiendo las circunstancias y no funcionar en otras.

Según George Terry[21]:
1. Principios de organización dinámica. La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. Principio de funciones. Las funciones son las principales entidades en cuyo derredor forma el gerente una eficaz estructura orgánica.
3. Principio del aumento de las relaciones orgánicas. Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
4. Principio de sencillez. Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. Principio que rige los canales definidos de supervisión. Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.

[21] Para Terry, la administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas. Plantea que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus Gerentes para crear y aplicar ideas”.

6. Principio de autoridad y responsabilidad. Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
7. Principio de responsabilidad definida. En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

Desde la perspectiva filosófica se emplea el **Pragmatismo** como enfoque de restricción de participación de la sociedad dentro de este tipo de proyectos donde es una barrera que se debe romper a través de la demostración de los resultados que con ello obtienen.

Es así como el pragmatismo se identifica como una teoría del conocimiento o, mejor aún, como una teoría del ser humano visto desde su función cognoscitiva.

El pragmatismo consiste en reducir "lo verdadero a lo útil" negando el conocimiento teórico en diversos grados; para los más radicales sólo es verdadero aquello que conduce al éxito individual, mientras que para otros, sólo es verdadero cuando se haya verificado con los hechos.

"El intelecto es dado al hombre, no para investigar y conocer la verdad, sino para poder orientarse en la realidad. El conocimiento humano recibe su sentido y su valor de este su destino práctico. Su verdad consiste en la congruencia de los pensamientos con los fines prácticos del hombre, en que aquellos resulten útiles y provechosos para la conducta práctica de éste".

El pragmatismo tiene de este modo, gran influencia en nuestra actualidad, puesto que ha sido el hombre quien durante un largo proceso de elaboración de conocimientos, comienza a encontrar un "sentido práctico" de este producto (saber). De este modo, podemos decir que en un sentido positivo, gracias al pragmatismo, nos hemos dado cuenta que el hombre, ocupando el centro del mundo que lo rodea, transforma las

cosas, las trasciende, y mediante un proceso de relación hombre-ambiente como lo presenta Dewey reconstruye y transforma los elementos que "ya están" en algo que a él le favorezca, le sean benéficos.

El Pragmatismo es una corriente filosófica idealista y subjetiva que considera la verdad desde el punto de vista de la utilidad social. William James y Charles Sanders Peirce son considerados los padres de esta corriente filosófica. Pragmatismo proviene de la palabra griega *pragma,* que significa “acción”. “El pragmatismo tiende a definir que una acción motiva un cambio de la realidad en cuanto mueve cosas físicas que la componen y que más que atender las ideas de las personas sólo importan sus actos, que en definitiva son evaluables científicamente” (Estévez, 2007). Por lo tanto, esta corriente se aleja de las abstracciones, de las soluciones verbales, de la retórica y de los sistemas cerrados absolutos, y se dirige hacia la acción, hacia los hechos concretos.

En general, para las diversas formas de pragmatismo, la verdad radica en la utilidad y en el éxito, por lo tanto, todo conocimiento es práctico si sirve para algo, si es posible de realizar.

2.1.4 Teoría Clásica de la Administración.

Desde el aporte de la teoría clásica de la administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas y concibe la organización como una estructura, se acogen los principios planteados por Fayol para aplicarlos a organizaciones sociales.

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. **Planear**: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar**: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir**: Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar**: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar**: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fayol afirmaba la necesidad, de brindar una enseñanza organizada y metódica de la administración, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales.

2.1.4.1 Diferencia entre organización y dirección.

Es muy importante distinguir entre organización y dirección, a continuación se presentan sus diferencias:

La Dirección constituye la acción de conducir la empresa teniendo en cuenta los fines ya provistos y el objetivo ya planteado buscando siempre obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos disponibles, pero no implica ni recae sobre en la Dirección, la responsabilidad, la planeación ni la toma de decisiones que si se observa en la Administración.

La función organización como tal, solo se refiere al establecimiento de la estructura y de la forma, y es por lo tanto estática. Con relación a la organización, los clásicos la utilizaban en dos términos:

a) Organización como Unidad Social: En la cual un grupo de personas interactúan entre sí para lograr un objetivo específico. Bajo este concepto la organización denota

cualquier iniciativa humana para lograr un objetivo. Así mismo dentro de este marco de Organización como unidad social, se desprende dos conceptos:

- **Organización formal:** Conforma aquellas organizaciones ya planeadas y en la cual el objetivo y los métodos para alcanzarlo son ideados y planeados por un ente de jerarquía mayor y a su vez son impartidos y explicados mediante manuales de organización, organigramas, etc. En definitiva es la organización ya formalizadas oficialmente.
- **Organización Informal:** Son las que emergen natural y espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones entre la organización formal y que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.

b) La Organización como Función Administrativa: Parte del proceso administrativo como la planeación, la dirección, la coordinación y el control. En este sentido Organización significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y órganos responsables de la administración; así como establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que constituyen la empresa, además de la interrelación entre esas partes. Para la teoría clásica, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis).

2.1.4.2 Teoría Neoclásica.

También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo. Surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles”.

Según la Teoría Neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo.

La teoría Neoclásica es exactamente la Escuela Clásica, planteada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas los demás teorías administrativas. En el transcurrir histórico de las teorías administrativas, el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica. Sus principales exponentes son Peter Drucker[22], Koontz yTerry.

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica.

Las características principales de la teoría neoclásica:

[22] Abogado y tratadista austríaco, autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor. Hoy es considerado ampliamente como el padre del *management* como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

✓ **Énfasis en la práctica administrativa**. La teoría únicamente tiene validez cuando es aplicada.

✓ **Reafirmación relativa de los postulados clásicos**. Los neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurando de acuerdo con las contingencias de la época actual, dándose una configuración más amplia y flexible. Los conceptos de estructura organizacional, relaciones de línea y asesoría, el problema de autoridad y responsabilidad, la departamentalización y toda la avalancha de conceptos clásicos realineados dentro de un nuevo enfoque neoclásico.

✓ **Énfasis en los principios generales de la administración**. Los principios de la administración que los clásicos utilizaban como "leyes" científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas. El estudio de la administración para algunos autores se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar.

✓ **Énfasis en los objetivos y en los resultados**. Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada. Los objetivos justifican la existencia y la operación de una organización. Uno de los mayores productos de la teoría neoclásica es la llamada administración por objetivos (APO).

✓ **El eclecticismo de la teoría neoclásica**. Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas: relaciones humanas, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría de la burocracia, la teoría matemática y la teoría de sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

- **La administración como técnica social.**

Todas las instituciones son organizaciones, y en consecuencia tienen una dimensión administrativa común. Al formular una teoría de las organizaciones, Drucker destaca que hay tres aspectos importantes:

- En cuanto a los objetivos: Las organizaciones no viven para sí mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de esa tarea social.
- En cuanto a la administración: Todas las organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, mas son esencialmente semejantes en el área administrativa.
- En cuanto al desempeño: Son los individuos los que hacen, deciden y planean, mientras que las organizaciones son ficciones legales, pues por sí mismas nada hace, nada dicen, nada planean. Cada organización debe ser considerada desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia.

2.1.4.3 La Planeación.

La Teoría administrativa comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior.

Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia **la planeación**, como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia.

Planear es trazar o formar el plan de una obra. Es un proceso que busca y propicia la organización. La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no los es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo

"La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación"[23] .

- **Funciones Generales de la Planeación.**

  - **Adaptativas:** debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones del medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
  - **De relaciones con el medio ambiente:** para mantener y/o mejorar las relaciones en grupos y/o sectores del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
  - **De efectividad y eficiencia:** para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales.
  - **Mantenimiento y/o desarrollo del recurso humano:** para mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización.

[23] Disponible en internet:
*http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/122Definicion_planeacion.htm.
STEINER, GEORGE A. Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969.

- **Mejora de la toma de decisiones:** para mejoras las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de los grupos y su método para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación, es la más básica de todas las funciones administrativas. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

2.1.4.4 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Fremont Kast y James Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

- **Estructura Formal.**

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los

procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Para Simon[24], la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

Etkin[25] considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación.

[24] Economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense. En 1978 le fue concedido el Premio Nobel de Economía por ser «uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario» y «porque su trabajo ha contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones».

[25] Fue consultor en programas de Naciones Unidas (1988), en la OEA, el BID, el Banco Mundial, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), en UNICEF y Evaluador del Programa Bolívar de Integración Empresaria (BID, 1998)

Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

- **Estructura Informal.**

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

- **El diagrama organizacional (Organigrama).**

El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones, y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual.

- **Cadena de mando***:* La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan.
- **Distribución de la autoridad:** Implica la determinación de como una estructura distribuye autoridad a través de un organización. Por ejemplo 1) Los subordinados están implicados en la toma de decisiones? 2) La toma de decisiones está exclusivamente reservada para unas pocas figuras de autoridad en cada departamento?

- **Estructura de línea vs. Estructura de staff:** Una estructura organizacional puede adoptar una estructura de línea o de staff o ambas. Una estructura de línea identifica las actividades que son responsables por el objetivo principal de la organización. Una estructura de staff es el soporte o la red de asistencia a la línea en sus objetivos.
- **Departamentalización:** La estructura organizacional define como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos. Por ejemplo, los representantes de ventas estarán agrupados dentro del departamento o división de ventas.
- **Control:** En la estructura organizacional se define el número de empleados sobre los cuales un mando ejerce su autoridad.

2.1.5 Equipos de Trabajo Autodirigidos.

Personas, que comparten conocimientos, habilidades, experiencias complementarias y responsabilidades. Los integrantes, están comprometidos con un propósito común, además las metas colectivas establecidas son alcanzables, por lo que se aseguran resultados oportunos, previsibles y de calidad. La singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

"Aprender a trabajar en equipos autodirigidos exige de las personas flexibilidad en la construcción de los otros, manejo eficiente del fracaso propio y ajeno, y persistencia inteligente para alcanzar las metas individuales y colectivas. Este conjunto de disposiciones psicológicas, se manifiesta a través de diversas conductas en la interacción con los compañeros de equipo: respeto y sensibilidad al dar feedback,

humildad al solicitarlo y recibirlo; optimismo en las dificultades; y construcción de las deficiencias en el desempeño más como retos que como fracasos"[26]

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Organización.

El término organización se refiere a entidades productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc. Es muy importante, entonces, tener en cuenta que el concepto de organización es más amplio, no se circunscribe al de empresa, y menos aún al de empresa productiva privada.

Se entiende por organización el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Las organizaciones –estos entes sociales que tienen que ser administrados- disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.[27]

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con

[26] ROMERO GARCÍA, Oswaldo. Cambio Organizacional y Equipos Autodirigidos, Memorias Evemo VII, Ediciones Rogya, Mérida, 1998, página: 14.

[27] DÁVILA, Carlos. Organización y teorías organizacionales. 1985.

el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce[28].

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.
"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" Beckles, Carmichael y Sarchet.

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" Koontz & O'Donnell.

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" Joseph L. Massie[29].

Para nuestro caso se adopta el término de organización social la cual es una asociación de naturaleza civil cuyo objetivo es el desarrollo humano de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que vive y actúa. Persigue fines altruistas y se rige por normas internas democráticamente formuladas y aprobadas.

[28] Primer tratadista de Administración de empresas hispanoamericano. Se le considera como la figura más importante en América Latina del ámbito teórico-práctico empresarial.
[29] Disponible en internet: http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm

2.2.2 Gestión Integrada del Recurso Hídrico (GIRH)

El concepto como los principios de la GIRH se expresó en la Conferencia Internacional sobre el Agua y el Medio Ambiente, (Dublín, Irlanda en 1992).Respaldado por el Capítulo 18 de la Agenda 21, en la Conferencia de las Naciones Unidas en Brasil, 1992.

La GIRH surgió como un enfoque integral que apunta a garantizar un desarrollo concertado de los recursos hídricos relacionados (superficial, subterránea y agua lluvia), con el fin de optimizar el bienestar económico y social sin comprometer la sostenibilidad de los sistemas ambientales (Asociación Mundial del Agua, GWP, 2000).

Los Principios planteados para la GIRH son:

✓ El agua debe ser tratada como un bien económico, social y ambiental.

✓ Las políticas del agua deben enfocarse en una visión del agua en su conjunto y no solo para abastecimiento de agua.

✓ Los gobiernos deben plantear políticas y marcos regulatorios integrados para la GIRH.

✓ Los recursos hídricos deben gestionarse al nivel inferior más apropiado.

✓ Las mujeres deben ser reconocidas como un elemento central en el abastecimiento y protección del agua.

Lo que se busca con la visión de la GIRH y sus principios, es mejorar la gobernabilidad del agua, incrementar la coordinación y la colaboración entre los diversos sectores del agua, disminuir los conflictos por el acceso y el uso del agua entre hombres y mujeres, evitar la degradación del medio ambiente, contribuir a erradicar la pobreza y una visión sostenible del agua[30].

[30]PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HÍDRICO, Diplomado Estrategias socio- educativas en procesos de gestión del recurso hídrico, CVC – CINARA, Sandra Bastidas, 2009.

Durante el último cuarto de siglo, la comunidad global ha reconocido que se deben dar, entre otras, las siguientes condicionantes dirigidas a toda aceptable utilización del recurso agua[31]:

- Una Gestión Integrada de los Recursos Hídricos. (Enfoque social, económico y ambiental integrados).
- La cuenca hidrográfica como unidad ambiental para la planificación de sus diferentes usos.
- El carácter de gestión transfronteriza sea ella entre dos o más Estados, a nivel nacional y entre Departamentos cuando los mismos compartan este valioso bien.
- La Política de Aguas debe constituirse en un tema de Estado.
- Desarrollo de las capacidades endógenas a todos los niveles para la más adecuada y oportuna participación y descentralización de decisiones.

2.2.2.1 Asociaciones.

El CRNR[32] faculta la conformación de asociaciones de usuarios de aguas, constituidas por quienes aprovechen una o más corrientes de un mismo sistema de reparto, sea de una o varias corrientes, o tengan derecho a aprovechar las de un mismo cauce artificial (conocidos como asociaciones de canalistas).

Las organizaciones de usuarios que actualmente se reconocen legalmente en Colombia corresponden a los que pertenecen a las obras de riego y de drenajes, en cuyo caso el Estado es el que ha financiado en su gran parte muchas de estas, con el esfuerzo posterior de su traspaso a los regantes para su aprovechamiento y mantenimiento.

[31]Taller de Recursos Hídricos. Agenda 2002**.** Disponible en internet: www.gam.org.uy/trrhh.doc

[32] Código de Recursos Naturales Renovables.

Legalmente se determina que cuando exista una asociación respecto a un cauce artificial, en el otorgamiento de una nueva concesión o permiso para servirse de este, al titular del permiso se le otorga de igual manera, el derecho a ser admitido en ella, con el cumplimiento de los requisitos estatutarios.

Como una manera de apropiarse y tener el control sobre el aprovechamiento de uno o varios recursos que se constituyen en fuente de servicios y bienestar para la comunidad, el código también contempla la organización y funcionamiento de asociaciones de usuarios de los recursos naturales renovables y para la defensa ambiental, es decir, este tipo de organizaciones no solamente proceden para el uso y aprovechamiento del recurso hídrico.

En el caso específico de las asociaciones de defensa ambiental sus integrantes pueden ser directamente los usuarios de los recursos naturales y los habitantes del área, aunque no sean usuarios. Para lograr con este tipo de asociaciones la efectiva administración del recurso hídrico se deben contemplar aspectos como organización, capacitación, acceso a la información y recursos económicos.

El tope mínimo establecido por la ley en cuanto al número de socios, es de cinco, su capital variable y el tiempo de duración indefinido. El radio de acción está circunscrito a la corriente o cauce reglamentados o al área que determine la autoridad ambiental.

En los estatutos de la empresa comunitaria se debe determinar el régimen administrativo y fiscal de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada comunidad y con las disposiciones legales sobre la materia, de igual manera cada socio tendrá derecho a un solo voto para la toma de decisiones.

2.2.2.2 Administración del Recurso Hídrico.

En la actualidad, a nivel de América Latina, se observa un interés generalizado en crear y operar organismos de cuenca para administrar el uso múltiple del agua y solucionar los conflictos que origina su aprovechamiento. Como resultado de este interés, tanto en las leyes de aguas de reciente aprobación como en muchas propuestas de modificación de leyes existentes, aparece por primera vez en forma explícita la intencionalidad de administrar el agua con fines de uso múltiple a nivel de cuencas. Esto se debe, entre otros factores:

(i) a la intensificación de los conflictos por el uso del agua, la que es causada tanto por la creciente demanda de agua como por los problemas crecientes de la contaminación, el efecto de los fenómenos naturales extremos, y la percepción de que la gravedad del deterioro de las cuencas de captación y de zonas de recarga de las aguas subterráneas va en aumento;

(ii) a los procesos de descentralización y privatización, a raíz de los cuales aparecen en el sistema de gestión de los recursos hídricos muchos actores nuevos (por ejemplo, los usuarios del agua, los gobiernos locales, el sector privado, las poblaciones indígenas, las organizaciones no gubernamentales) y nuevos desafíos; y

(iii) a la concentración y diferenciación geográfica de los problemas y conflictos relacionados con la gestión y el aprovechamiento del agua, los cuales no se presentan uniformemente en un país, sino que son sumamente heterogéneos, tanto en su naturaleza como en su gravedad, en diferentes cuencas.

Desde 1977 se vienen pactando lineamientos de política de gestión (administración) del recurso hídrico, sin embargo son muy pocos los países que contemplan y ejecutan un modelo que integre la sociedad y las instituciones gubernamentales frente a un modelo de administración conjunta.

En el caso Colombiano, se han introducido profundos cambios en la estructura legal y administrativa referida al medio ambiente, en general, y a los recursos hídricos, en

particular. De una estructura estatal tradicional, organizada sobre la base de los sectores de actividad socioeconómica, se ha pasado a una organización en función de objetivos ambientales y de desarrollo económico, caracterizada por una fuerte descentralización del poder y un fortalecimiento de los esquemas de índole regional.

El cambio más significativo fue la promulgación de la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, "Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA[33]– y se dictan otras disposiciones".

En virtud de esta norma la legislación actual dispone que salvo algunas excepciones, las aguas son de dominio público y que su administración y manejo corresponde al Estado; que los usuarios deben solicitar autorización al Estado para su utilización mediante permisos o concesiones; que la planificación y administración del agua es competencia en primer lugar del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; y que las encargadas de ejecutar las políticas ambientales son las Corporaciones Regionales Ambientales o los entes ambientales municipales.

Conjuntamente con estos cambios en la superestructura legal y administrativa del país, se ha producido una serie de transformaciones orientadas a la descentralización administrativa, la regionalización de las decisiones, la recuperación de los costos y el autofinanciamiento de la mayoría de las actividades. No obstante estos importantes avances, existen diversos factores que todavía no permiten una adecuada gestión del agua, entre los cuales se destacan los siguientes, (Ojeda, 2000):

[33] El SINA es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones con responsabilidades en materia ambiental.

- Debilidad y falta de jerarquía institucional del sector ambiental ante los diferentes estamentos de desarrollo del país, especialmente, sectores productivos usuarios del recurso.
- Dentro del sector ambiental existe una descoordinación del trabajo desde su dirección al nivel central, hasta el nivel regional que debe traducirlas en programas, proyectos y acciones que permitan cumplir los objetivos trazados.
- La descentralización al nivel municipal ha sido efectuada sin gradualidad, sin apoyo técnico y humano y sin la reglamentación apropiada.
- Los problemas de orden público afectan la gobernabilidad sobre amplias zonas del territorio nacional, impidiendo el control eficaz sobre muchos aspectos fundamentales (la deforestación, los cultivos ilícitos, entre otros).

A estos se les suma la indiferencia frente a la importancia de los usuarios como base para la resolución de conflictos desde el territorio en torno al uso y manejo del agua.

Por lo anterior en Colombia se dista mucho de un modelo de gestión conjunta del recurso hídrico[34], por tanto es necesario y pertinente que se logre un proceso para ajustar la legislación frente a la administración del agua a través de las propuestas de las organizaciones comunitarias, que dé cuenta y resalte la posibilidad de acceso al agua desde formas más sociales y sobre todo, que debe ser considerado como un derecho humano y un bien público, que puede ser manejado y preservado por la comunidad en articulación con los entes administrativos gubernamentales y diferentes actores involucrados.

[34]Entiéndase administración o gestión conjunta, a la articulación de acciones entre los diferentes actores involucrados como la comunidad (usuarios), las instituciones encargadas a nivel gubernamental de administrar los recursos naturales y diversas entidades como ONG´s, Fundaciones, entre otras.

- **Transferencia de la Gestión del Riego.**

El término **transferencia de la gestión del riego** (TGR) significa trasladar la responsabilidad y autoridad de la gestión del riego desde las agencias gubernamentales a las organizaciones no gubernamentales, como las asociaciones de usuarios de agua (AUA). Dicha transferencia de funciones puede ser total o parcial y podría incluir el traslado de la autoridad de una forma total o parcial. La TGR se puede llevar a cabo sólo en los sectores, es decir, sólo en la parte final de distribución del agua, o para la totalidad del sistema de riego.

- **Gestión Participativa del Riego.**

El término **gestión participativa del riego** se refiere normalmente al hecho de involucrar a los usuarios del agua en la gestión del riego, junto al gobierno. Este concepto difiere de la TGR, donde existe un reemplazo de las funciones realizadas por el gobierno. Una vez se realice la transferencia de la gestión, el nuevo servicio podría ser proporcionado directamente por las organizaciones de agricultores. Este proveedor del servicio podría ser una empresa autónoma desde el punto de vista financiero, una empresa de aguas semi-municipal, una mutua o cualquier otra entidad local. Pero normalmente será dirigida, al menos en parte, por los agricultores, que son los principales usuarios del servicio[35].

Es así como la participación desde una visión de empoderamiento se define como una forma de intervención social directa o indirecta, que le permite a los individuos reconocerse como actores que al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas, comunes y

[35]VERMILLION, Douglas L. y SAGARDO, Juan A. La Transferencia de la Gestión del Riego – Directrices. Servicio de Recursos, Fomento y Aprovechamiento de Aguas – FAO, ISBN 92-5-304308-3

que están en capacidad de traducirlas en formas de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros sectores sociales[36].

Elementos de la participación comunitaria:

- Unos intereses de hombres y mujeres que habitan un territorio y donde se expresan unas relaciones de poder.
- Una realidad particular, única, propia e histórica.
- Un desarrollo endógeno que responde a una visión de desarrollo.
- En un capital y tejido social.
- En una organización (es) comprometidas y dinamizadoras de procesos.

2.3 ANTECEDENTES

2.3.1 Experiencias Internacionales

Durante la segunda mitad del siglo XX, los países de América Latina y el Caribe impulsaron estrategias sectoriales, incluso por proyectos, para enfrentar los retos que el proceso de desarrollo planteaba en el ámbito de los recursos hídricos. Surgieron orientaciones específicas y diferenciadas para el suministro de agua potable, el saneamiento, el riego y la hidroelectricidad. Las responsabilidades legales y administrativas en estos ámbitos llegaron a estar muy dispersas. Además, la iniciativa estuvo generalmente en manos de agencias estatales centralizadas, con poca o ninguna participación de los demás actores sociales interesados. Las regulaciones y controles tenían un enfoque punitivo, y pocos incentivos e instrumentos económicos. Además, la capacidad de hacer cumplir la legislación -como se señala, generalmente dispersa y a menudo conflictiva- no tuvo la fuerza requerida.

[36] Ibid (30).

Los límites de este estilo de política se evidenciaron cuando la demanda por agua se concentró en regiones y usos particulares, dando pie a crecientes conflictos por el uso del agua, así como por su impacto en la degradación y agotamiento del recurso. Estos conflictos han puesto de relieve la importancia estratégica de cuestiones como las siguientes:

-La necesidad de mecanismos adecuados para la asignación del agua a diversos usuarios.

-En estrecha vinculación con lo anterior, la pregunta sobre la conveniencia de privatizar o descentralizar elementos del ciclo de producción y distribución del agua.

-La elaboración de un enfoque integrado en la administración de recursos hídricos, que supere la fragmentada visión sectorial e impulse iniciativas nacionales e internacionales de gestión.

- La definición e implementación impostergable de un tratamiento adecuado para las aguas residuales urbanas e industriales.

En respuesta a estos desafíos, en años recientes la mayor parte de los países de América Latina y el Caribe han iniciado reformas de orden político, legal e institucional en la administración de sus recursos hídricos (Andrei Jouravlev[37], 2001). Brasil, Chile, Colombia, Jamaica y México han reformado ya el marco administrativo del agua, y en los países restantes se están proponiendo transformaciones sustanciales en medio de un fuerte debate público.

Se tiende a crear instituciones que representen al sector público y a los principales grupos de usuarios. Sus fines incluyen la formulación de políticas hídricas, la

[37] Andrei Jouravlev. Desde diciembre de 1984 y hasta la actualidad, trabaja como Oficial de Asuntos Económicos, en la División Recursos Naturales e Infraestructura, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En la CEPAL, el Sr. Jouravlev se dedica a la formulación de políticas públicas orientadas a la investigación y el asesoramiento técnico en materia de gestión integrada de los recursos, regulación de servicios públicos, de gestión de cuenca y el suministro de agua potable y servicios sanitarios.

coordinación de un uso múltiple del agua mediante concesiones y cánones, la orientación del desarrollo de grandes obras hidráulicas, la supervisión en el control de la contaminación, la protección contra inundaciones y la estimación del caudal ecológico (Jouravlev; FAO, 2002).

La idea de una gestión integrada y participativa de los recursos hídricos ha ido cobrando fuerza a escala mundial, desde la Primera Conferencia Internacional Sobre el Agua celebrada en Dublín en 1992 y la Cumbre de la Tierra en ese mismo año, hasta las conferencias "Dublín + 10", "Río +10" y los tres foros mundiales sobre el agua, todos ellos realizados en el periodo 1997 – 2003. Una cantidad creciente de organizaciones internacionales, regionales y de escala nacional ha adoptado paulatinamente esta nueva visión[38].

Los Principios de Dublín de 1992, concernientes a la gestión integrada del agua y la ley de aguas, trataron de establecer los principales tópicos relevantes para la gestión integrada del recurso hídrico:

- El agua dulce es un recurso finito y vulnerable, esencial para sustentar la vida, el desarrollo y el medio ambiente.
- El agua tiene un valor económico en todos sus niveles de uso, y debiera ser reconocido como un bien económico. De allí que varios países han establecido los mercados de agua.
- El desarrollo y la gestión de aguas deberían ser basados en un enfoque participativo, involucrando usuarios, planificadores y gestores de políticas en todos los niveles. Las mujeres desempeñan un rol fundamental en la provisión, gestión, y salvaguardaría del agua.

[38]Perspectivas del Medio Ambiente: América Latina y el Caribe - GEO ALC 3. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2010. ISBN: 978-92-807-2956-6.

Si bien estos principios rigen en su conjunto la gestión integrada del recurso hídrico, se hará énfasis en el último punto, debido a que involucra de forma directa el objeto de este proyecto.

- **Participación de Interesados.**

El proceso para democratizar la toma de decisiones de agua y actividades relacionadas al agua, toma lugar a través de audiencias públicas, participación de interesados en cuerpos administrativos, organización de asociaciones de usuarios y, para preocupaciones ambientales generales, un mayor permisivismo en las reglas de legitimación substancial activa en foro administrativo o judicial. Por lo tanto, los interesados podrían participar en la creación de política, discusión legislativa, administración general de agua, y actividades al nivel de campo. En México, la participación incluye el establecimiento de formalidades para la transferencia de derechos de agua dentro de unidades y distritos de irrigación. El sistema pretende promover la participación, mientras facilita las transferencias de agua.

Interesados y usuarios de agua pueden participar en audiencias públicas o conferencias con el propósito de discutir políticas, programas, proyectos y legislación. Mientras el mecanismo es fundamentalmente apto para abrir oportunidades para participación, su sola creación no significa necesariamente que los interesados participarán. De hecho, algunos alegan que los gobiernos pueden alentar la participación de grupos interesados dando acceso a información, estando presente en reuniones, y en general dando oportunidades para que grupos interesados expresen sus opiniones y posiciones. Esta sugerencia de un gobierno con un rol activo en promocionar la participación, parece ser confirmada en la práctica por una experiencia reciente en Sudáfrica.

En una consulta pública sobre la legislación de agua, las industrias presentaron respuestas amplias y detalladas, mientras un buen número de organizaciones e individuos también respondió en forma positiva. Sin embargo, se observó que no se

presentaron comentarios de organizaciones comunitarias, comunidades rurales o comités de agua al nivel de pueblos. Muy pocas presentaciones vinieron de organizaciones no gubernamentales. Representantes del público y los consumidores pueden integrar cuerpos consejeros, tales como la Junta de Agua, que aconsejó al Ministerio de Agricultura en Israel.

En Mendoza, Argentina, representantes de las diferentes cuencas y sub-cuencas dela provincia integran el Tribunal y el Consejo del Departamento de Irrigación, con importantes funciones en relación con planes de trabajo, presupuesto, tarifas y apelaciones. Representantes de usuarios agrícolas forman parte del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Recursos de Agua. La Ley de Agua Española de 1985 provee la participación de usuarios en autoridades de cuencas y, a través de ellas en el Consejo Nacional de Recursos de Agua. Representantes de usuarios, comunidades locales y la administración central integran los comités de cuencas hídricas de Francia. Los usuarios de agua también participan al nivel de campo. Ambas, las experiencias americanas y europeas, coinciden en que las formas institucionales más efectivas de participación de usuarios son las que se realizan a través de algún tipo de organización pública. Éstas aseguran economías de escala y procesos obligatorios de resolución de disputas, esenciales cuando se encuentra involucrado un gran número de diversos usuarios. En muchos lugares en donde la participación pública es relevante, esta es asociada a ambientes institucionales, donde el agua es una parte importante de las políticas nacionales y las organizaciones públicas relacionadas al agua, han establecido un rol reconocido social y políticamente. Aún más, en algunos países como Chile, Estados Unidos, las provincias del oeste de Argentina, Francia, y Corea del Sur, donde la participación es relevante, ha sido posible identificar subsidios, presentes o históricos, al desarrollo y uso del agua.

Las políticas actuales de Chile son consistentes con centenarias tradiciones en ese país y en otras partes de Latinoamérica, donde la noción de dominio público sobre los recursos de agua incorporada en los sistemas legales se heredó de la legislación

española. La ley española, por su parte, heredó este concepto del derecho romano, que no consideraba a las aguas continentales como recursos comunes sino que las consideraba como recursos públicos o privados. Antes de la independencia, las asociaciones locales de agricultores privados construyeron, operaron y mantuvieron canales de irrigación. Sin embargo, con el desarrollo legal posterior se expandió el rol del gobierno central.

El primer Código de Aguas de Chile, adoptado en 1951, permitía que las autoridades estatales otorgaran concesiones a privados. Sin embargo, estas concesiones eran transferibles sólo si el agua no se utilizaba en ninguna otra actividad, lo cual en esencia significaba que todas las decisiones respecto de la reasignación del recurso estaban en manos del estado.

El Código de Aguas actualmente vigente en Chile fue promulgado en 1981. Dicho Código ha permitido el desarrollo de un mercado de derechos de agua, en el cual se transan derechos de agua en manos de particulares separadamente de los derechos de la tierra. Esto representa un quiebre con respecto al esquema tradicional donde el agua está unida a la tierra para efectos de cualquier transacción.

Más allá de las reformas de políticas que han hecho posible que las fuerzas del mercado guíen el uso y desarrollo del recurso hídrico, han surgido nuevos temas donde uno de ellos es la monopolización de los recursos naturales[39].

La “Ley de asociaciones de agua” Alemana permite la formación de las denominadas “Asociaciones de usuarios de agua” que desempeñan funciones de gestión del agua y constituyen el nexo entre los diferentes usos y usuarios de agua. Son instituciones autofinanciadas que se utilizan para crear y financiar la infraestructura pertinente. Una

[39]SOUTHGATE, Douglas y FIGUEROA B., Eugenio. Reforma de las políticas de agua en América Latina: Algunas lecciones de Chile y Ecuador.
OKONSKI, Kendra. *The Water Revolution* (*La Revolución del Agua*). Marzo 2006.

asociación de agua puede constituirse mediante la decisión unánime de todas las partes interesadas y la aprobación posterior de la autoridad de control, o por decisión mayoritaria de las partes interesadas y una aprobación que incluye la participación obligatoria de otros miembros. **Las asociaciones de usuarios de agua son una forma descentralizada de gestión del agua que incorpora sin dificultades los principios de recuperación total de costos a sus operaciones, fundamentalmente mediante instrumentos tarifarios**[40].

El modesto progreso hacia un sistema de precios racional en Ecuador durante los 90, se llevó a cabo gracias a una iniciativa (subscrita por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo) para crear asociaciones locales de usuarios de agua. Cada una de estas asociaciones tuvo la responsabilidad exclusiva de operar y mantener un sistema de irrigación local que había sido construido por el sector público. En lugar de recibir dinero del gobierno, las nuevas entidades debían financiarse en su totalidad mediante cuotas recolectadas entre sus miembros. Esta iniciativa, que es similar a la seguida en un número de países de Latinoamérica, funciona en la medida en que la devolución de la responsabilidad por la administración del sistema de irrigación mejore la calidad de las operaciones y el mantenimiento, lo que a su vez aumenta la aceptación de precios más altos por parte de los agricultores[41].

2.3.2 Experiencias Nacionales.

El Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente -CRNR- faculta la conformación de asociaciones de usuarios de aguas, constituidas por quienes aprovechen una o más corrientes de un mismo sistema de

[40]Análisis global de los instrumentos económicos para la gestión del agua en América latina y el caribe, ii reunión: la aplicación de instrumentos económicos para la gestión del agua y residuos sólidos. Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, 2003
[41] Ibid (44).

reparto, sea de una o varias corrientes, o tengan derecho a aprovechar las de un mismo cauce artificial (conocidos como asociaciones de canalistas).

Las organizaciones de usuarios que actualmente se reconocen legalmente en Colombia corresponden a los que pertenecen a las obras de riego y de drenajes, en cuyo caso el Estado es el que ha financiado en su gran parte muchas de estas, con el esfuerzo posterior de su traspaso a los regantes para su aprovechamiento y mantenimiento.

Legalmente se determina que cuando exista una asociación respecto a un cauce artificial, en el otorgamiento de una nueva concesión o permiso para servirse de este, al titular del permiso se le otorga de igual manera, el derecho a ser admitido en ella, con el cumplimiento de los requisitos estatutarios. Como una manera de apropiarse y tener el control sobre el aprovechamiento de uno o varios recursos que se constituyen en fuente de servicios y bienestar para la comunidad, el código también contempla la organización y funcionamiento de asociaciones de usuarios de los recursos naturales renovables y para la defensa ambiental, es decir, este tipo de organizaciones no solamente proceden para el uso y aprovechamiento del recurso hídrico. En el caso específico de las asociaciones de defensa ambiental sus integrantes pueden ser directamente los usuarios de los recursos naturales y los habitantes del área, aunque no sean usuarios[42].

Los sistemas para múltiples localidades encontrados en Colombia ilustran una forma de estructura administrativa relativamente avanzada. Los miembros de la Asociación de Usuarios (o sus representantes) se reúnen anualmente en una Asamblea General, donde tienen la oportunidad de definir políticas generales, aprobar el plan de trabajo y el presupuesto, expresar su opinión sobre la calidad del servicio y elegir un comité ejecutivo. Varias actividades están dirigidas a rendir cuentas a los usuarios, como la

[42]CRA-DAMAB-CORMAGDALENA - CONSERVACIÓN INTERNACIONAL. Marco Jurídico y Político, Plan De Ordenamiento y Manejo de la Cuenca Hidrográfica de la Ciénaga de Mallorquín.

difusión de los datos financieros y la rápida atención de las reparaciones del servicio. El comité ejecutivo es responsable de la administración general del sistema que incluye proponer el presupuesto y contratar al gerente y al personal para llevar a cabo la operación y el mantenimiento cotidianos. El personal por lo general se recluta de entre la comunidad y los servicios de apoyo profesional se contratan formalmente según se requieren. El sistema de agua es operado como una compañía financieramente autónoma. Los mismos usuarios fijan el precio del agua, con los ingresos se paga la operación y el mantenimiento y las utilidades son reinvertidas en el sistema. Como resultado de ello, las Asociaciones de Usuarios están en capacidad de implementar niveles de servicio, inversiones y tarifas que se adecuen a lo que la comunidad está dispuesta a pagar[43].

Este es el fundamento general de la conformación de asociaciones de usuarios de aguas en Colombia, dentro de la literatura se encuentra mayor información de aquellas organizadas en torno al manejo del suministro de agua potable -a través de juntas de acueducto-, se encuentran otras que están orientadas hacia la conservación de los recursos naturales en la zona montañosa como medida de compensación y estrategia de preservación del agua para los usuarios de la parte baja de las cuencas donde se localiza el mayor consumo hídrico, otras orientadas a la distribución y manejo del agua para abastecimiento agrícola concentrado en distritos de riego los cuáles combinan la tenencia de la tierra con el uso del agua y aquellas que sin ser distrito de riego propenden por un manejo eficiente del recurso hídrico para diversas actividades como agrícolas, pecuarias, de consumo humano y de uso no consuntivo. De estas últimas en Colombia se está empezando a avanzar pero sin que se divulgue de forma masiva información de experiencias.

[43] Pequeños Sistemas de Abastecimiento de Agua para Múltiples Localidades - Un Nuevo Reto. Programa de Agua y Saneamiento. Disponible en internet: www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd16/**pequenos**.pdf

A nivel del Valle del Cauca se encuentran conformadas asociaciones de usuarios de agua, siendo 2 distritos de adecuación de tierras, fundaciones o asociaciones de usuarios con fines conservacionistas y de acciones directas en cuencas hidrográficas, y dos proyectos en curso con asociaciones de usuarios de aguas con fines de administración conjunta del recurso hídrico. Uno de estos proyectos se encuentra enmarcado en el Proyecto "Optimización de la distribución del agua, a través del planteamiento participativo de la problemática ligada al manejo del agua y la esquematización de soluciones – Proyecto: BOLO para Todos" y el otro es el marco correspondiente a este documento que se describe en el siguiente literal.

2.3.3 Experiencias Locales.

El departamento del Valle del Cauca, cuyo potencial hídrico está representado por las reservas de agua subterránea y las fuentes de agua superficial como el río Cauca, sus tributarios y las corrientes que descienden de la cordillera Occidental y entregan sus aguas al océano Pacifico.

En la actualidad la gestión del recurso hídrico superficial y subterráneo en el Valle del Cauca, se realiza de forma alternativa, cuando se tiene disponibilidad superficial no se emplea la subterránea y viceversa, debido al costo añadido que implica tomar agua del subsuelo[44].

El caso del Valle del Cauca muestra de tiempo atrás una fragmentación predial que, junto con el desarrollo agrícola impulsado principalmente por el cultivo de la caña de azúcar, dinamizaron la forma de los aprovechamientos de agua conformando la red actual de canales que abastece de agua a las diferentes actividades productivas en el Departamento. Este proceso no estuvo acompañado de la conformación de agremiaciones o asociaciones de usuarios o canalistas, como se previó en la

[44] Informe Ejecutivo Fase Técnica, Proyecto Piloto - GESTIÓN INTEGRAL PARTICIPATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL AGUA EN EL RÍO TULUÁ, Convenio C.V.C. – GAIACOL Nº 139 de 2006.

disposición del Art. 161 del Decreto 2811 de 1974. Entonces se hizo evidente el inicio del conflicto por uso del agua. Para la época, la ausencia de la participación directa de los usuarios en las actividades necesarias para la adecuada y eficiente distribución del agua, sumada a la misión y vocación desarrollista de la gestión de la CVC, hizo que las referidas actividades de distribución fueran atendidas parcialmente por esta Corporación. Como consecuencia, los usuarios del agua han entendido dichas actuaciones como derivadas de la competencia legal institucional, apreciación discordante de lo que realmente manda la norma, pues el Decreto 2811 de 1974, el 1541 de 1978 y el escaso desarrollo normativo al respecto, definen que sobre los usuarios de las aguas recae la responsabilidad directa de atender las actividades de distribución del agua, mencionadas.

Para complementar este panorama, la ley 99 de 1993, con la cual se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, especifica las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales y las demás autoridades ambientales enfocándolas hacia la conservación y protección de los recursos naturales y al control de las actividades humanas que impactan a éstos y al medio ambiente. En este nuevo orden la CVC se aleja definitivamente del acometimiento de labores relacionadas con el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de la infraestructura para los aprovechamientos de agua[45].

Sin embargo, esta institución tiene como objetivo misional promover el desarrollo integrado de los recursos de la región, el cual incluye objetivos de conservación, educación y administración de los recursos naturales.

[45] Ibid (5).

2.4 MARCO LEGAL

El marco jurídico que a continuación se señala, permitirá conocer los parámetros dentro de los cuales es viable emprender este proyecto, así como los instrumentos que institucionalmente facilitarán su ejecución. No es posible proyectar ningún tipo de actividad si no se reconocen y razonan las normas que con sus bondades o fallas la regulan. Adicionalmente, ajustarse a lo que jurídica y políticamente se ha instituido, estructura los cimientos que garantizan la sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, conocer el marco jurídico proporciona una herramienta en la que los involucrados en este proyecto advierten el origen y la naturaleza de las decisiones que en él se tomen, precisando con claridad los derechos y limitaciones de dichas intervenciones, junto a las recomendaciones que se formulen. Asegura, además, una clara identificación de las circunstancias y responsabilidades de la situación actual de los diferentes actores involucrados, tratándose de la acción u omisión de quienes tienen a su cargo su desarrollo, o de los vacíos y falencias existentes en el marco.

En la **Conferencia Internacional sobre el Agua y el Medio Ambiente** (CIAMA) celebrada en Dublín, Irlanda, en enero de 1992 se reunieron quinientos participantes, entre los que figuraban expertos designados por los gobiernos de cien países y representantes de ochenta organizaciones internacionales, intergubernamentales y no gubernamentales. Los expertos consideraron que la situación de los recursos hídricos mundiales se estaba volviendo crítica. En su sesión de clausura, la Conferencia adoptó la Declaración de Dublín cuyo énfasis se basa en la cantidad, calidad y sostenibilidad del recurso hídrico.

En 1992, la Declaración de Río[46] retoma y acoge los principios de Dublín y propone grandes áreas de programas para los recursos de agua dulce, tales como: la

[46] La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo se adoptó en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, llevada a cabo en Río de Janeiro, en junio de 1992.

ordenación, el aprovechamiento, la evaluación y protección de los recursos hídricos, la calidad del agua y los ecosistemas acuáticos, el abastecimiento de agua potable y el saneamiento, el desarrollo urbano y rural sostenibles, la producción de alimentos y las repercusiones del cambio climático en los recursos hídricos.

En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en 2002[47], los gobiernos adoptaron la gestión integrada de los recursos hídricos como un modelo para el futuro. Esta solución enfatiza la gestión de las asignaciones de agua dentro de los límites ecológicos de la disponibilidad, haciendo hincapié en la igualdad, la eficiencia y la sostenibilidad ambiental. En la práctica resulta difícil equilibrar las diversas demandas en competencia de los diferentes usuarios respecto de un recurso que va al corazón de las relaciones de poder en la sociedad, y a las cuestiones de voz política y de responsabilidad institucional.

El desafío más profundo es desarrollar una nueva ética para la gestión del agua respaldada por un compromiso para resolver las profundas desigualdades que impulsan la inseguridad de agua[48].

El sistema jurídico Colombiano, de clara influencia Franco-Romana, se basa en leyes y reglamentos escritos, que expiden las autoridades legislativas y administrativas. En este sistema, la Constitución y la ley protegen al individuo, pero también el interés común y los derechos colectivos.

Dentro de este sistema jurídico, en los años 70's surge una nueva rama del derecho: **El Derecho ambiental**, que se encarga de "la protección de la naturaleza y los recursos

---

[47] Johannesburgo (Sudáfrica), 26 de Agosto al 4 de Septiembre de 2002. Los temas principales de la Cumbre fueron los medios de transformación del mundo para asegurar el desarrollo sostenible.

[48]Escasez de agua, riesgo y vulnerabilidad, INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO. 2006.

naturales renovables, la contaminación, el ordenamiento territorial, la protección de las identidades culturales de las etnias, el sistema institucional de su administración y control, entre otros aspectos que van hasta lo internacional".[49]

Colombia, como país signatario de los acuerdos de la Cumbre de Estocolmo 72[50], empieza a legislar sobre estos asuntos, a partir de la Ley 23 de 1973[51], que da origen al Código de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente (Decreto 2811 de 1974), en adelante CRNR, se constituye en el estatuto normativo básico en materia ambiental a partir del cual se originan una serie de normas y reglamentos.

Desde el punto de vista jurídico, estas materias ya han sido objeto de regulación, por lo cual en la actualidad se cuenta con una amplia y dispersa normatividad, tal y como se observa en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Normatividad General del Recurso Hídrico en Colombia.

Normas para la Administración del Recurso Hídrico	Normas Sectoriales
_ Código Civil	_ Ley 113 de 1928
_ Decreto Ley 2811 de 1974	_ Decreto ley 1381 de 1940
_ Decreto 1449 de 1977	_ Decreto 1382 de 1940
_ Decreto 1541 de 1978	_ Decreto 1681 de 1978
_ Ley 9 de 1979	_ Ley 10 de 1978
_ Decreto 1594 de 1984	_ Ley 56 de 1981
_ Decreto 2324 de 1984	_ Decreto 1843 de 1991

[49] OROZCO CAÑAS, Cecilia. Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. Incidencia de las normas jurídicas. Valle del Cauca 1990 – 1998. Universidad del Valle. Facultad de Humanidades – Departamento de geografía. COLCIENCIAS – Programa Ciencias del Medio Ambiente y del Hábitat.

[50] Centraba la atención internacional en temas medio ambientales, especialmente los relacionados con la degradación ambiental y la 'contaminación transfronteriza.

[51] Por la cual se conceden facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir el Código de Recursos Naturales y protección al medio ambiente y se dictan otras disposiciones.

Normas para la Administración del Recurso Hídrico	Normas Sectoriales
_ Ley 99 de 1993 _ Ley 161 de 1994 _ Decreto 1600 de 1994 _ Decreto 1604 de 2002 _ Decreto 1729 de 2002 _ Decreto 3100 de 2003 _ Decreto 155 de 2004 _ Decreto 1200 de 2004	_ Ley 41 de 1993 _ Ley 70 de 1993 _ Ley 142 de 1994 _ Decreto 1933 de 1994 _ Ley 373 de 1997 _ Decreto 475 de 1998 _ Decreto 347 de 2000 _ Ley 685 de 2001

Fuente: CVC, 2007

En Colombia desde la óptica institucional, la administración del recurso ha sido encargada a través de la constitución de 1991 y de la ley 99 de 1993, a las Corporaciones Autónomas Regionales, la cual se complementa con las acciones en materia ambiental de los municipios y distritos y de la gestión de las empresas de acueducto y alcantarillado (públicas y privadas), bajo el esquema establecido en la ley 142 de 1994 y complementarias.

Según la legislación del Medio Ambiente Colombiana, se describe la siguiente normatividad relacionada con la administración del recurso hídrico:

El conjunto de normas que regulan la administración del recurso hídrico en nuestro país son: Ley 23 de 1973, CRNR –Decreto 2811 de 1974, Ley 2ª de 1978, Decreto 1541 de 1978, Decreto 1594 de 1984, Ley 99 de 1993, Decreto 3100 de 2003 (Tasas retributivas), Decreto 155 de 2004 (Tasas por uso), Ley 373 de 1997.

✓ **Ley 23 de 1973.** Por el cual se conceden facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir el Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.

✓ **Decreto Ley 2811 de 1974**. Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. En esta ley en el libro segundo de la propiedad, uso e influencia ambiental de los recursos naturales renovables, Parte I, Normas comunes, Título II, De la actividad administrativa relacionada con los recursos naturales renovables**,** Art. 45: La actividad administrativa en relación con el manejo de los recursos naturales renovables se ajustará a las siguientes reglas…., entre ellas se tiene el inciso f en el cuál se anota lo siguiente, "**Se promoverá la formación de asociaciones o de grupos cívicos para estudiar las relaciones de la comunidad con los recursos naturales renovables de la región, en forma de lograr la protección de dichos recursos y su utilización apropiada**".

Titulo V. De los modos de adquirir derecho a usar los recursos naturales renovables de dominio público, Capítulo IV. Concesiones, Parte lll. De las aguas no marítimas, Titulo I. Disposiciones generales, Capitulo I. Art. 77: Las disposiciones de esta parte regulan el aprovechamiento de las aguas no marítimas en todos sus estados y formas.

✓ **Decreto 1541 de 1978.** por el cual se reglamenta la Parte III del Libro II del Decreto-Ley 2811 de 1974: "De las aguas no marítimas" y parcialmente la Ley 23 de 1973.

Art. 1°.- Para cumplir los objetivos establecidos por el Art. 2 del Decreto-Ley 2811 de 1974, este Decreto tiene por finalidad reglamentar las normas relacionadas con el recurso de aguas en todos sus estados, y comprende los siguientes aspectos:

1) El dominio de las aguas, cauces y riberas, y normas que rigen su aprovechamiento sujeto a prioridades, en orden a asegurar el desarrollo humano, económico y social, con arreglo al interés general de la comunidad.

2) La reglamentación de las aguas, ocupación de los cauces y la declaración de reservas de agotamiento, en orden a asegurar su preservación cuantitativa para garantizar la disponibilidad permanente del recurso.

3) Las restricciones y limitaciones al dominio en orden a asegurar el aprovechamiento de las aguas por todos los usuarios.

4) El régimen a que están sometidas ciertas categorías especiales de agua.
5) Las condiciones para la construcción de obras hidráulicas que garanticen la correcta y eficiente utilización del recurso, así como la protección de los demás recursos relacionados con el agua.
6) La conservación de las aguas y sus cauces, en orden a asegurar la preservación cualitativa del recurso y a proteger los demás recursos que dependan de ella.
7) Las cargas pecuniarias en razón del uso del recurso y para asegurar su mantenimiento y conservación, así como el pago de las obras hidráulicas que se construyan en beneficio de los usuarios.
8) Las sanciones y las causales de caducidad a que haya lugar por la infracción de las normas o por el incumplimiento de las obligaciones contraídas por los usuarios.

CAPÍTULO III. Concesiones de agua

✓ **Decreto 2858 de 1981:** Por el cual se reglamenta parcialmente el Art. 56 del Decreto-Ley 2811 de 1974 y se modifica el Decreto 1541 de 1978.

TÍTULO V. Reglamentación del uso de las aguas y declaración de reservas y agotamiento, CAPÍTULO I. Reglamentación del uso de las aguas.
TÍTULO XII. Asociaciones y empresas comunitarias para el uso de las aguas y de los cauces.

CAPÍTULO I. Asociaciones de usuarios de agua.

Art. 266°. Las asociaciones de usuarios de agua y canalistas serán auxiliares del Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente, INDERENA.
Art. 267°. Las asociaciones de usuarios de aguas estarán constituidas por quienes aprovechen aguas de una o varias corrientes comprendidas por el mismo sistema de reparto. Las asociaciones de canalistas estarán integradas por todos los usuarios que tengan derecho a aprovechar las aguas de un mismo cauce artificial.

Art. 268°. Cuando hubiere constituido una asociación de usuarios conforme al presente Capítulo, la comunidad a que refiere el Art. 162 del Decreto-ley 2811 de 1974, quedará sustituida de pleno derecho por la Asociación de Usuarios de Aguas Canalistas.

Art. 269°. El otorgamiento de una nueva concesión o permiso para servirse del cauce o canal cuyos usuarios se hubieren constituido en asociación, otorgarán al titular el derecho a ser admitido en ella, con el cumplimiento de los requisitos estatutarios.

CAPÍTULO II. Empresas comunitarias para el aprovechamiento de aguas cauces.

Art. 270°. En desarrollo de lo previsto por el Art. 338 del Decreto-ley 2811 de 1974, el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente, INDERENA, promoverá la constitución de empresas comunitarias integradas por usuarios de aguas o cauces, las cuales tendrán como objetivos primordiales:

1) Organizar a los usuarios de escasos recursos económicos que aprovechen una o varias corrientes o cuerpos de agua o que explotan un cauce o sectores de él;

2) Asegurar por medio de la organización comunitaria la efectividad de concesiones y de los permisos de aprovechamiento de aguas o cauces, en relación con las prioridades reconocidas por el Art. 49 el Decreto-ley 2811 de 1974 y por este Decreto, para atender el consumo humano y las necesidades colectivas de los moradores de la región;

3) Velar para que el reparto de las aguas se haga en forma tal que satisfaga proporcionalmente la necesidades de los usuarios;

4) Representar los intereses de la comunidad de usuarios de las aguas y cauces en los trámites administrativos de ordenación de cuencas hidrográficas y reglamentación de corrientes;

5) Velar por el adecuado mantenimiento de las obras de captación, conducción, distribución y desagüe, así como de las obras de defensa;

6) Construir y mantener las obras necesarias para asegurar el uso eficiente de las aguas.

Art. 271°. Para efectos del Art. anterior, entiéndase como persona de escasos recursos aquélla cuyo patrimonio no exceda de 250 veces el salario mínimo legal establecido para la región.

Art. 272°. Las empresas comunitarias tendrán un número de socios no inferior a cinco (5), capital variable, tiempo de duración indefinido. Su radio de acción estará circunscrito a la corriente o cauce reglamentados o al área que determine el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente, INDERENA,

Art. 273°. Los estatutos de la empresa comunitaria determinarán el régimen administrativo y fiscal de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada comunidad y con las disposiciones legales sobre la materia. Cada socio tendrá derecho a un solo voto para la toma de decisiones. El Ministerio de Agricultura otorgará la personería jurídica a dichas empresa.

✓ **Decreto 1594 de 1984.** Usos de agua y aguas residuales (límites permisibles), aclara disposiciones sobre tasas retributivas.

✓ **Ley 99 de 1993.** por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Es Reglamentada por el Decreto Nacional 4688 de 2005, reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 3600 de 2007. Modifica los organismos gubernamentales para la administración de los recursos naturales.

Para todos los efectos la jerarquía en el Sistema Nacional Ambiental, SINA, seguirá el siguiente orden descendente: Ministerio del Medio Ambiente, Corporaciones Autónomas Regionales, Departamentos y Distritos o Municipios.

Se define la Política nacional Ambiental que a nivel regional es ejecutada por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, reestructurada y transformada a partir de 1994 con base en los preceptos de la Ley 99 de 1993.

- Creación de CVC. Decreto-Ley 3110 de 1954. Desarrollo de los Recursos Naturales
- Decretos 2420 y 3120 de 1968 mediante los cuales el Ministerio de Agricultura le entrega el manejo del recurso agua a la CVC.
- 1971 promulgación primeras reglamentaciones CVC.

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL - DIAGNÓSTICO

3.1.1 Reconocimiento y Diagnóstico del Territorio.

Caracterización de Usuarios Empleando la Reglamentación.

La zona de trabajo está comprendida por el área de influencia de las acequias Nariño y La Primavera, las cuales toman agua del río Tuluá y la distribuyen a usuarios localizados en los corregimientos Nariño y Campo Alegre, del municipio Tuluá, departamento Valle del Cauca. Mapa 1 de predios, corregimientos y acequias.

Para realizar la caracterización de usuarios se emplea en primera instancia la base de datos de la reglamentación de agua del río Tuluá, la cual presenta un alto grado de confiabilidad por ser un documento oficial de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca y con base en la revisión preliminar realizada en la actividad de inventario de

usuarios[52] se comprobó pocas variaciones en la información de la reglamentación respecto a los expedientes de las concesiones.

La tabla 3 presenta información de la composición de derivaciones. En el anexo A, se presenta la reglamentación de los canales correspondientes al área de trabajo.

Tabla 3. Composición de las derivaciones de agua de las acequias Nariño y La Primavera.

Nombre Acequia	Nombre Ramificación	Caudal (l/s)	Nº Tomas de Agua
NARIÑO 722 l/s	La Esperanza	22	1
	El Hato	120,5	16
	La Armonía	25	4
	Pekín	82,5	19
	La Colorada	49	2
	La Palma	33	2
	Tomas directas	390	35
LA PRIMAVERA 358 l/s	San Sebastián	45	3
	Tomas directas	313	11

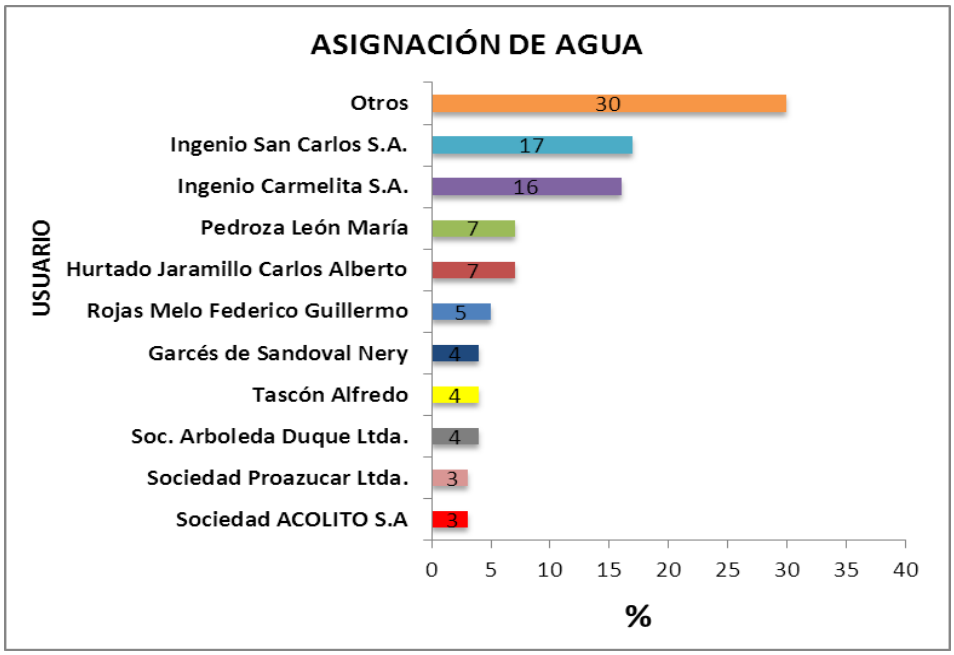
Fuente: Elaboración propia

Con relación al porcentaje de uso de agua de las acequias se tiene que:

En la acequia Nariño el 61,43% del agua está en propiedad de 10 usuarios y en la acequia La Primavera el 68,16% está en propiedad de 2 usuarios, unificando el agua de las dos acequias se tiene que el 70,37% del agua está en propiedad de 10 usuarios como se puede observar en el gráfico 1.

[52] Esta actividad se llevó a cabo por GAIACOL en el convenio de asociación Nº 139 de 2006 celebrado entre la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca -CVC- y el Grupo de Gestión y Apoyo a la Ingeniería Agrícola de Colombia -GAIACOL-.

Gráfico 1. Porcentaje de asignación de agua.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tenencia, se tiene que el número total de predios es de 79 (69 por la acequia Nariño y 13 por la acequia La Primavera; se debe aclarar que 3 predios tienen concesión por ambas acequias[53]), sin embargo, el número total de propietarios es de 61 (56 propietarios por la acequia Nariño y 10 propietarios por la acequia La Primavera), por tanto hay varias personas que son dueños de más de un predio, como por ejemplo Ing. San Carlos S.A., que es propietario de 7 predios. En el anexo B se presenta el listado de propietarios con el número de predios y el número de concesiones que posee.

Otro elemento importante a tener en cuenta es cómo se encuentra la tenencia del agua respecto a la distribución de la misma por la cantidad de agua concesionada que tiene cada usuario. Para ello de la tabla 4 se puede observar que el 32,74% del agua de las acequias La Primavera y Nariño se encuentra en uso por dos propietarios y el 75% del agua se encuentra en uso de 12 personas, lo que permite concluir que hay una concentración de la tenencia en solo el 19,6% de los usuarios de agua.

[53] Predios: La Primavera, La Dariola y Chondular.

Tabla 4. Número de Propietarios por Rango de Caudal de Asignación de Agua.

Rango de Caudal (l/s)	Nº Propietarios	Q (l/s)	% Q
0 A 1	21	17,525	1,63
1,1 A 10	18	106	9,86
10,1 A 20	10	145	13,49
20,1 A 40	4	114,5	10,65
40,1 A 60	4	192	17,86
60,1 A 80	2	148	13,77
80,1 A 100	0	0	-
> 100,1	2	352	32,74
Totales	61	1075,025	100,00

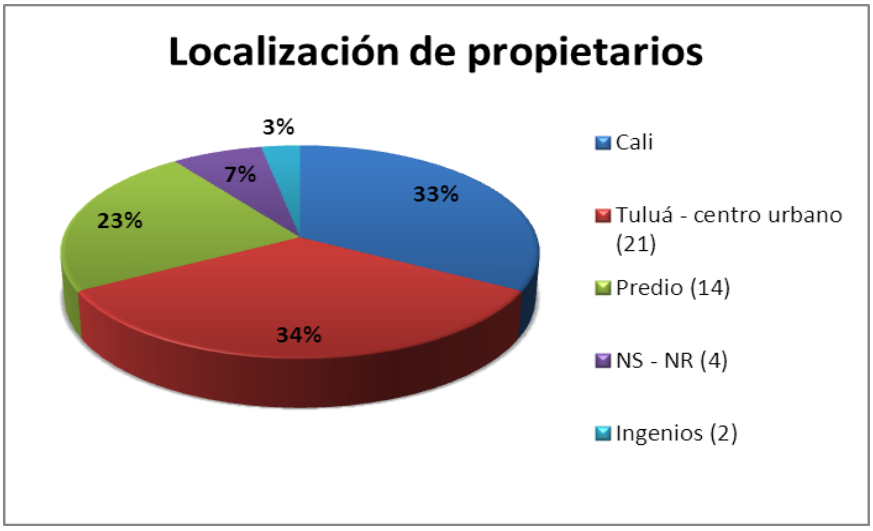
Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Información Primaria: Entrevistas Semiestructuradas

La encuesta tuvo por objeto realizar un acercamiento a los usuarios del recurso hídrico de las acequias La Primavera y Nariño, para obtener información básica que permita generar un contexto más cercano de las condiciones en que los usuarios dan uso y manejo del agua, la forma en que lo hacen, al igual que sus percepciones frente a diferentes temáticas. Para ello se realizaron visitas a los predios donde se entrevistó a la persona encargada de administrarlo o al propietario de ser posible; se le realizó una serie de preguntas cuya respuesta se consignó en un cuestionario. El formato de entrevista se dividió en 4 temáticas que son: Información de identificación (nombre propietario y administrador, localización), suministro de agua, uso del predio e información de relaciones sociales. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Dentro de la información de identificación se obtuvo que el 36% de los propietarios de los predios, residen en Cali, donde generalmente desempeñan actividades laborales diferentes a las que se desarrollan en el predio, (…ver gráfico 2…).

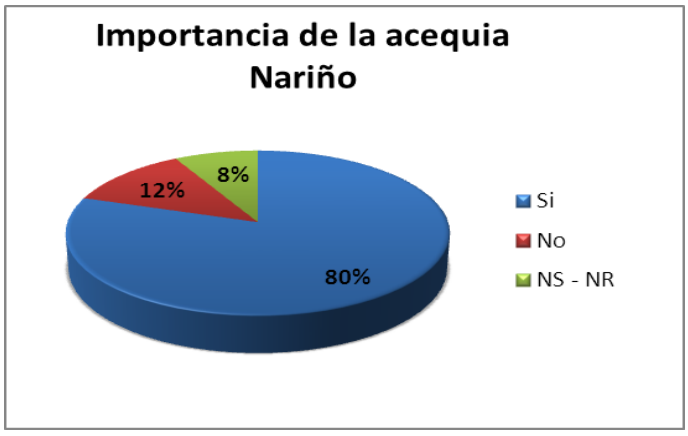
Gráfico 2. Distribución de la localización o residencia de los propietarios de los predios que usan agua de las acequias La Primavera y Nariño.



Fuente: Elaboración propia

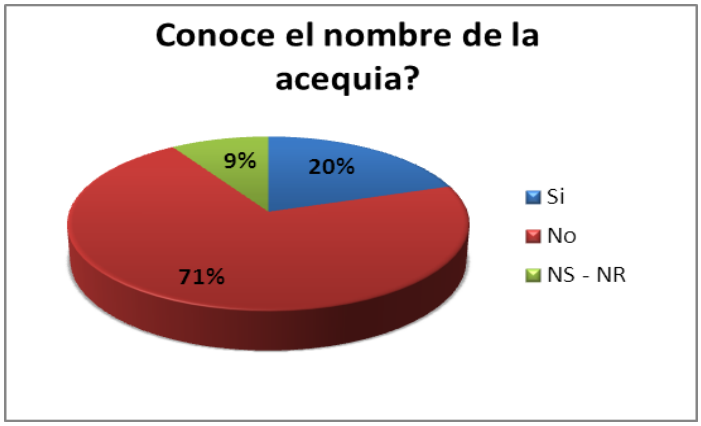
Respecto al suministro de agua a los predios se indagó sobre la importancia que los usuarios concebían de la acequia de donde toman el agua, de lo que se obtuvo que para el 80% de los encuestados consideran que es importante la acequia para ellos, seguido de ello se preguntó si conoce el nombre de la acequia de donde toma el agua cuya respuesta fue que el 71% no conoce el nombre, se preguntó si conoce cuánta agua tiene concesionada el predio cuya respuesta fue que solo el 23% afirma que si la conoce; también se indagó sobre si conoce los deberes y derechos que adquiere con la concesión de agua del predio, la respuesta obtenida es que solo el 12% afirma que los conoce, (…ver gráficos 3, 4, 5 y 6…).

Gráfico 3. Percepción de importancia que le otorgan a las acequias.



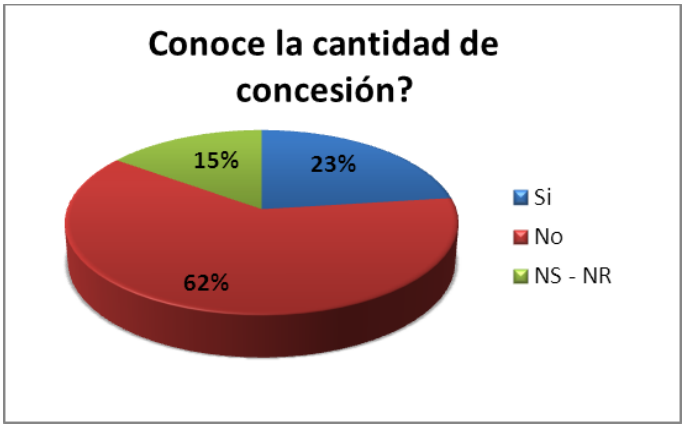
Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 4. Resultado de preguntar si los usuarios conocen el nombre de la acequia de la que se surten



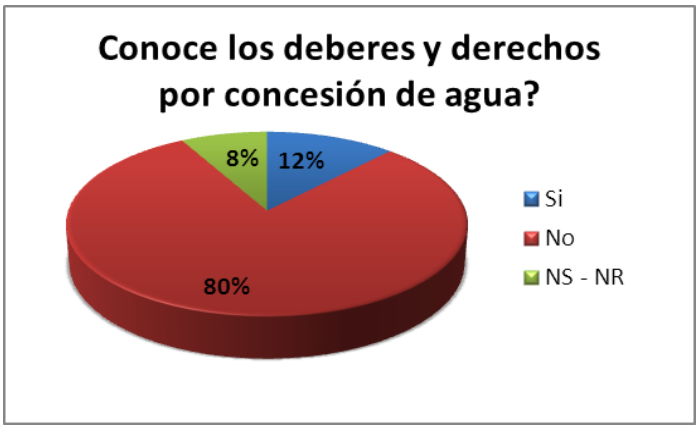
Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 5. Resultado de preguntar si los usuarios conocen la cantidad de agua que tienen asignada.



Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 6. Resultado de preguntar si los usuarios conocen los deberes y derechos al adquirir la concesión de agua

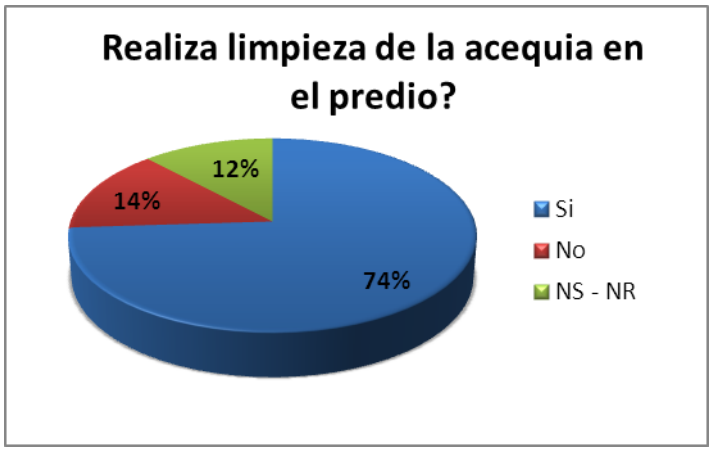


Fuente: Elaboracion propia

Se preguntó si realiza la limpieza de la acequia en el predio de lo que se obtuvo que el 72% afirman realizarla, sin embargo como se verá más adelante la falta de mantenimiento en algunos predios es parte de la problemática que se presenta con las acequias, (…ver gráfico 7…).

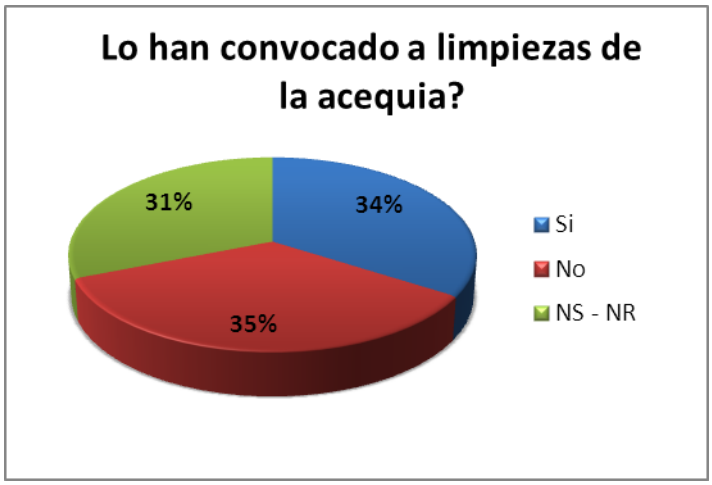
Otra pregunta realizada es si lo han convocado a jornadas de limpieza de la acequia donde el 34% respondió que sí, el 35% respondió que no y el 31% restante no sabe o no responde, (…ver gráfico 8…). Este resultado posiblemente está relacionado con aquellas personas que respondieron si se deba a que llevan más tiempo en la zona dado que tiempo atrás (aproximadamente 8 años) la CVC convocaba periódicamente a jornadas de limpieza.

Gráfico 7. Resultado de preguntar si realiza limpieza a la acequia dentro del predio



Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 8. Resultado de preguntar si lo han convocado a limpiezas de la acequia



Fuente: Elaboracion propia

Para la pregunta de quien considera debe hacer las reparaciones de las obras en las acequias la mayoría de los usuarios afirman que la CVC es quien debe hacerlas, esto confirma que los usuarios no tienen claridad de sus responsabilidades frente a las acequias y observan a la entidad ambiental como dueña de ellas por tanto quien debe sostenerlas, (…ver gráfico 9…).

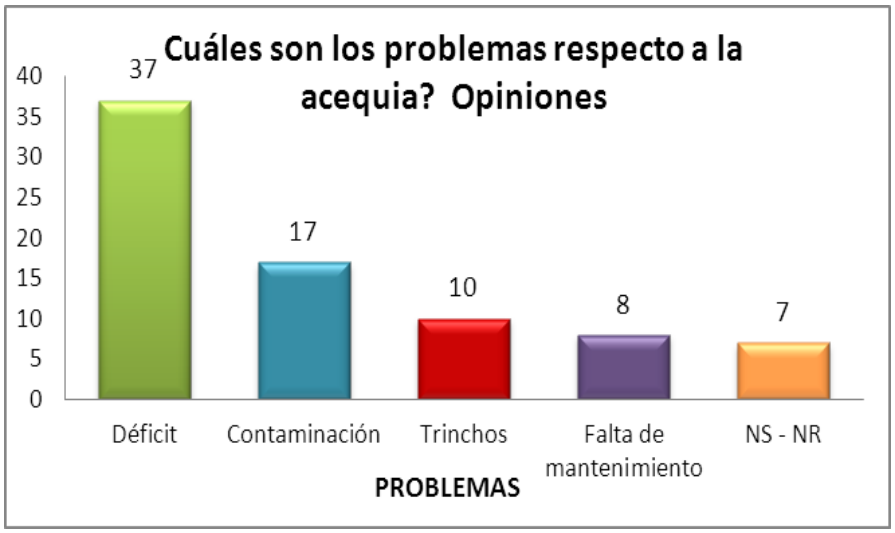
Gráfico 9. Resultado de preguntar a los usuarios sobre quién considera debe reparar las obras de las acequias



Fuente: Elaboracion propia

Otro punto importante que se trató es cuáles considera son los principales problemas que se presentan con el manejo y uso del agua de las acequias de lo que se obtuvo que el déficit de agua (en época de estiaje no alcanza para suplir las necesidades de los usuarios) es el más identificado, seguido de la contaminación, la instalación de trinchos y la falta de mantenimiento de la acequia, (…ver gráfico 10…).

Gráfico 10. Resultado de preguntar cuáles considera son los problemas respecto a las acequias.



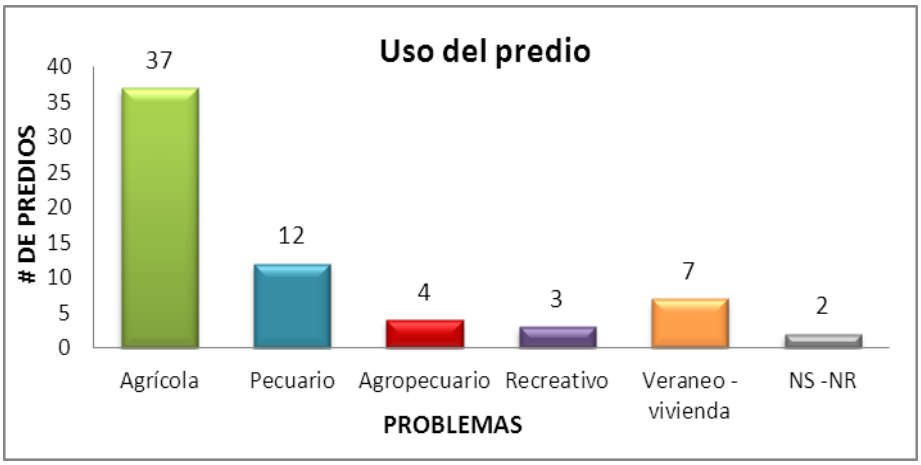
Fuente: Elaboracion propia

El panorama general frente al tema del suministro del agua no es positivo dado que se observa desconocimiento de los roles que como usuarios deben ejercer, de aspectos básicos y fundamentales como es qué cantidad de agua le está asignada a usar y que esa cantidad responde a una distribución del agua dada para que todos tengan acceso a ella. El desconocimiento de estos aspectos tan fundamentales genera la base de parte de la problemática que se presenta con el uso y manejo del agua.

Frente al tema de uso del predio se tiene que la actividad principal es el uso agrícola (37 predios), le sigue la producción pecuaria y fincas de veraneo o residencia, aunque sobre este último se refiere a predios donde exclusivamente se le da uso residencial, por tanto se debe aclarar que la mayoría de predios cuentan con al menos una vivienda ya sea principal o para el administrador del predio, ver gráfico 11. El uso que se le da al predio trae consigo el uso que se le da al agua, por tanto el mayor uso del agua es para el riego de cultivos agrícolas, donde el 78% es por sistemas de riego por gravedad y solo un 20% por aspersión, ver gráfico 12. El tipo de sistema predominante permite inferir por la literatura que es el sistema que menor eficiencia de manejo de agua tiene, donde las pérdidas de dicho recurso alcanzan el 70%, por lo que se debe usar más

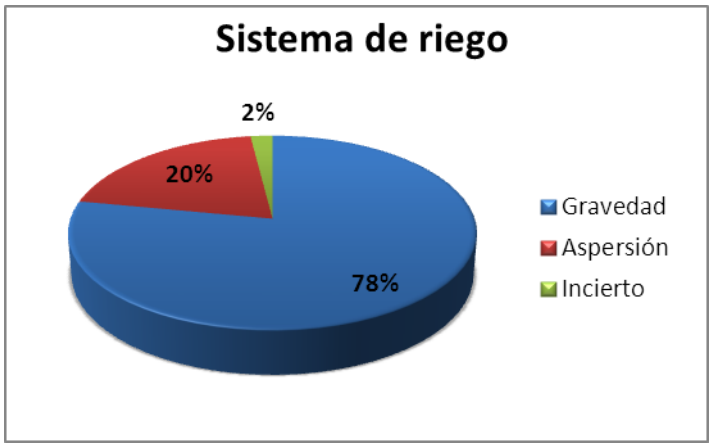
agua de la que realmente el cultivo puede necesitar y resultando altamente ineficiente pero muy práctico para regar grandes áreas.

Gráfico 11. Uso que se le da a los predios



Fuente: Elaboracion propia

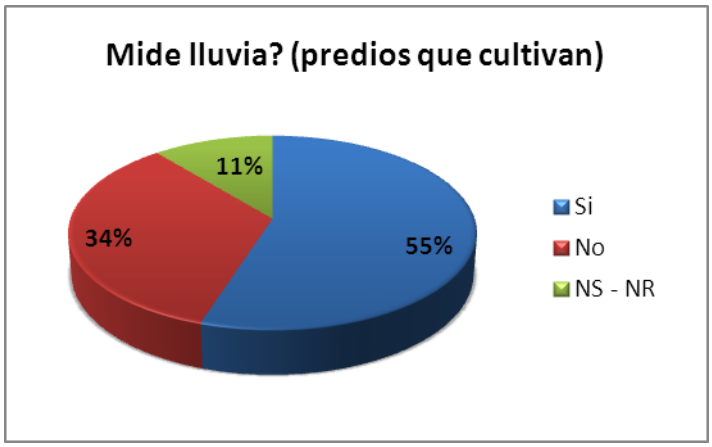
Gráfico 12. Tipo de sistema de riego empleado en la zona



Fuente: Elaboracion propia

Un factor importante y de resaltar frente a la aplicación del agua para los cultivos es si tienen en cuenta la cantidad de agua que la precipitación aporta, cuya respuesta es que el 55% afirma que tienen sistema de medición de lluvia y que el factor de medida es de 30 mm para aplicar o no riego, (…ver gráfico 13…). En la fotografía 1 se observa el sistema que comúnmente se emplea para medir la lluvia.

Gráfico 13. Respuesta de los usuarios frente a si realizan mediciones de lluvia



Fuente: Elaboracion propia

Fotografía 1. Sistema de tetero empleado para medir precipitación.



Fuente: Elaboracion propia

Se encontró que en la zona se encuentran 25 aljibes, 4 pozos, 12 lagos y 11 reservorios, donde los pozos y los reservorios son empleados como alternativas de abastecimiento para las actividades agrícolas, los lagos son empleados en su mayoría

para el cultivo de peces y los aljibes para abastecimiento de agua para actividades domésticas.

Del uso del agua en los predios se concluye que la producción agrícola es predominante y que a su vez es la actividad que mayor cantidad de agua demanda, debido al predominio del cultivo de caña y por las prácticas culturales que este sector maneja frente al agua.

Respecto al tema de relaciones sociales se indagó sobre qué tiempo libre maneja y en su mayoría afirman que casi no tienen tiempo libre, algunos afirman que los domingos.

Se preguntó sobre si conoce a los vecinos de acequia y la respuesta fue repartida, aunque fueron muy pocos los que reconocían usuarios más allá de los inmediatos al predio. Un aspecto importante para la continuidad del proyecto es conocer cuál es el medio apropiado o más efectivo para citarlo a reuniones y el mejor día para ello, la respuesta obtenida es por medio escrito debido a que es un documento físico que respalda a los administradores para obtener permiso de asistencia y para que sea entregado a los propietarios, además que se realiza de forma personalizada lo que otorga mayor importancia y formalidad al invitado; respecto al día de reunión la mayor votación obtenida fue entre semana, seguido muy cercanamente del día sábado, (…ver tabla 5…).

Tabla 5. Resultados de preguntas realizadas

vecinos/acequia				**Medio/convocatoria**			**Día factible para reunirse**		
SI	NO	Aledaños	Otros	Carta	Llamada	Otro	Entre semana	Sábado	Domingo
17	22	16	10	44	23	0	34	28	12

Fuente: Elaboracion propia

En la tabla 6 se presentan algunas preguntas realizadas y las respuestas de carácter generalizado que se obtuvo.

Tabla 6. Respuestas de carácter generalizado

PREGUNTA	RESPUESTA GENERALIZADA
Actividades que realiza en su tiempo libre	Trabajar en la casa
Asiste a algún tipo de reuniones	NO
Cuando lo invitan a reuniones asiste	Si, si es importante
Relación con los vecinos del canal	Por vecindad o amistad
Identifica lideres	NO
Identifica organizaciones comunitarias entorno al agua	NO
Presencia de organizaciones	Escasa

Fuente: Elaboracion propia

De las tablas se infiere que se presenta una pobre a nula organización social y que las relaciones entre vecinos son muy limitadas al igual que las actividades extras a la parte laboral.

3.1.3 Diagnóstico Participativo.

Una vez realizado el diagnóstico técnico se procede a realizar el diagnóstico participativo el cual permite que la comunidad involucrada reconozca y comparta las situaciones que afectan o favorecen la consecución de condiciones adecuadas de desarrollo.

Si bien la actividad a cumplir es la conformación de una asociación de usuarios en las acequias La Primavera y Nariño, se estableció como estrategia y requisito fundamental el hecho de que fuera la propia comunidad quien concibiera el hecho de organizarse como una alternativa de solución para hacer frente a la problemática que presenta frente al uso y manejo del recurso hídrico, de no ser así el proceso organizativo seria impuesto y no algo propio, lo que puede permitir que en un futuro próximo el proceso

sea abandonado y que no haya sentido de pertenencia frente a su rol en la solución de los problemas.

Para llevar a cabo este diagnóstico se convocó a la comunidad a una primera reunión el 17 de octubre de 2009 con los siguientes objetivos:

1. Presentación.
2. Identificación participativa de la problemática existente en la acequia Nariño.
3. Respuesta de la comunidad frente a la continuación del proyecto piloto.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el taller:

Para dar inicio de la actividad se llevó a cabo el saludo de bienvenida y se plantearon las reglas de juego de la reunión.

Como primer objetivo se hizo la presentación del proyecto piloto bajo los siguientes ítems:

a) Nombre del proyecto: "Proyecto Piloto para la Gestión Participativa del Recurso Hídrico en la Acequia Nariño".

b) Objetivo del proyecto: "Construir de forma conjunta lineamientos de acción que permitan dar respuesta a las necesidades de las comunidades e instituciones frente al manejo del recurso hídrico".

c) Objetivo de la actividad: Conocer más de cerca la dinámica del manejo y uso de la acequia Nariño y tomar la decisión de trabajar de forma conjunta y continuada este proyecto de fortalecimiento comunitario e institucional; esta decisión será tomada al final de la jornada.

Paso siguiente se realizó la conformación de grupos para trabajar las siguientes actividades.

3.1.3.1 Mapeo Social – Dibujo del Contexto de la Acequia Nariño.

Objetivo. Identificar mediante localización, distribución y caracterización la situación actual de un área o una localidad, considerando aspectos sociales, ambientales, económicos, infraestructura, potencialidades, problemas, conflictos, desde una perspectiva general y de relación con el tema que se está desarrollando.

Esta técnica se ejecuta a través de un dibujo donde se plasma información en dibujos y convenciones. Para facilitar su ejecución, se define con el grupo un punto(s) de referencia para iniciar en primer lugar el dibujo del área o localidad y posteriormente la localización e identificación de sitios de conflicto frente al uso y manejo del agua de las acequias.

Descripción.

1. Se conforma un grupo donde participen hombres y mujeres, al cual se le entrega los materiales como pliego de papel, colores o marcadores, cinta. Para iniciar se debe dibujar un croquis del área o localidad, donde se ubicara la siguiente información:

- Sitios importantes dentro del área como vías, viviendas, centros poblados, parques, infraestructura, etc.
- Canales de agua, obras hidráulicas. Formas de explotación agrícola, pecuaria, minera, que se da en esta área.
- Zonas donde se presentan problemas en la acequia y tipo de problema.

2. Realizado el mapa y registrada toda la información anterior se pide al grupo que en plenaria presente los resultados con el propósito que los participantes la conozcan y la complementen según el caso.

Resultados Obtenidos. Con esta técnica se busca conseguir un panorama general de la situación de la acequia. En el gráfico 14, se presenta el esquema elaborado por este grupo de trabajo, en el cual se identifican puntos clave donde se presentan diferentes problemas. Estos puntos son identificados en el dibujo con un número, a continuación se describe la situación asociada cada punto identificado.

1. Bocatoma: esta bocatoma es la que se conoce como bocatoma de la derivación 2. Acequia Grande. Se encuentra en mal estado, surge la incógnita ¿Qué pasará cuando colapse la bocatoma?

2. La acequia se contamina –basura, alcantarillado, animales muertos- en todo su recorrido. El Parque Sarmiento Duque y el Parque de Guadua son los puntos iniciales donde se contamina la acequia por basuras, al igual que en el barrio Pueblo Nuevo, la población no tienen conciencia.

3. Uso inicial de la acequia (riego y drenaje) fue cambiado por alcantarillado y vertedero de aguas residuales.

4. La dimensión inicial de la acequia fue disminuida y taponada, provocando inundaciones (punto El Hato).

5. No existe un estudio estratégico del impacto ambiental que causará la urbanización del predio La Esperanza, o no se conoce. Este predio ocupa aproximadamente 53 ha, las inquietudes rondan en torno a por donde va a pasar la acequia, esta urbanización donde va a depositar las aguas residuales.

6. El diámetro de la tubería utilizada es inadecuado (pequeño). Frente al colegio de la Normal, Urbanización Las Nieves.

7. No hay mantenimiento de la acequia por parte de usuarios que renunciaron al derecho.

8. En verano no alcanza el recurso, hay trinchos (Ingenios). En invierno inundación.

9. La Planta de tratamiento de aguas residuales -PTAR- Nariño, no cumple con su objetivo, genera malos olores.

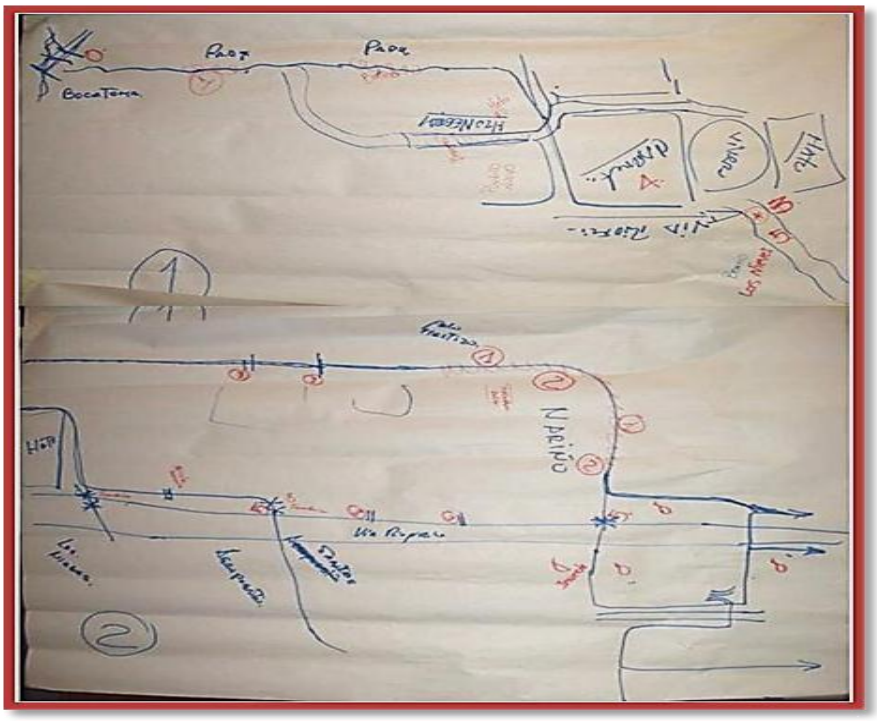
En el cartograma se esquematizó el recorrido que hace la acequia, la vía principal que conduce a Rio Frío y algunos predios.

Los participantes comentan que hay usuarios que han renunciado al uso del agua de la acequia, por tanto no pagan cuota, pero algunos de ellos la siguen usando, no la limpian y CVC no los visita porque ya no son usuarios registrados.

Los usuarios solicitan que se convoque a las diferentes entidades como planeación municipal, concejo municipal, CVC, para que presenten como se tiene planificado el manejo de la urbanización en relación con la acequia, que contempla el Plan de ordenamiento territorial -POT- para la zona de influencia de la acequia. Se propone que en la próxima reunión se construya una carta convocándolos.

Un usuario afirma que él considera que CVC podría hacerse cargo de la limpieza de la acequia. Hace tres años no se hace minga de limpieza que CVC convocaba.

Gráfico 14. Diagnóstico de la acequia Nariño, puntos identificados con problemas.



Fuente: Elaboracion propia

3.1.3.2 Diagrama de Venn – Relaciones de los Diferentes Actores Involucrados con la Acequia.

Objetivo. Identificar las relaciones de un actor (grupo, organización, institución, servicio) con otros actores localizados dentro o fuera de su territorio (localidad o región), mediante una representación gráfica, que se sustenta en la teoría de conjuntos y se orienta a relacionar los diferentes actores individuales o colectivos, presentes en una localidad o área definida. Para su implementación se tiene en cuenta el nivel de importancia, de cercanía o lejanía del actor que se examina con los actores circundantes; así como el tipo de relación de la institución con la comunidad (apoyo, asesoría, financiamiento y responsabilidad, entre otros).

Descripción.

1. Se pide a los participantes que listen en una hoja todos los actores que tiene que ver con la acequia (dentro o fuera de la comunidad), que han realizado o realizan alguna actividad o inversión en la localidad.

2. De la lista realizada, los participantes deben identificar el nivel de importancia de cada uno, clasificándolos en alta, media y baja.

3. Se entrega a los participantes los materiales, papel, marcadores y tijeras para que recorten un círculo grande y otros círculos de tres tamaños diferentes: grande, mediano, pequeño donde se escribe el nombre de los actores listados. Grandes para actores importantes y pequeños para los de menor relevancia.

4. En el círculo principal con el actor o aspecto a examinar se coloca en el centro del papel, para colocar a su alrededor los demás círculos.

5. Se solicita a los participantes que peguen los círculos (donde anotaron los actores o aspectos relacionados con el principal) de manera cercana, alejada o en posición intermedia dependiendo del nivel de cercanía, que consideran los asistentes, que tienen con el actor del círculo principal.

6. Una vez que el grupo ha realizado el ejercicio, lo revisa y ajusta, para presentarlo a la plenaria donde se explica y ajusta de nuevo con todos los asistentes, teniendo en

cuenta la importancia del actor y la relación con el actor principal, explicando el porqué de la posición y del tamaño del actor.

Información a obtener.

- Identificar los actores o los aspectos relacionados con la acequia Nariño, en términos de relación, apoyo, financiación, compromiso.
- Determinar las formas de relación que entre el actor principal y los otros actores, en términos de distancia o cercanía, para el apoyo o el acompañamiento.
- Determinar relaciones de conflicto o armonía entre el actor y los actores mencionados.

Resultados Obtenidos. En el gráfico 15 se presenta el resultado generado por el grupo de trabajo.

Gráfico 15. Diagrama de Venn obtenido en la actividad.



Fuente: Elaboracion propia

El problema identificado por este grupo y en el que diferentes organizaciones están involucradas, es el de “Mala administración del recurso hídrico – acequias”. Las instituciones identificadas con su calificación de importancia se listan en la tabla 7.

Tabla 7. Nivel de importancia - Instituciones identificadas.

INSTITUCIÓN	TIPO DE INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN	INTERVENCIÓN CON EL PROBLEMA
Gobernación del Valle – Bienestar Social	Gubernamental	Alta	Muy distante
Municipio – Planeación – Secretaría de Salud	Gubernamental	Alta	Distante
Fundación Ríos Tuluá Morales	Privado	Alta	Distante
CVC	Gubernamental	Alta	Distante
Acuanariño	Comunitaria	Media	Muy distante
Junta de acción comunal Nariño	Comunitaria	Media	Cerca
Comunidad usuaria del recurso hídrico	Comunitaria no organizada	Alta	Medianamente cerca
Unidad ejecutora de saneamiento	Gubernamental	Alta	Muy distante
ONG`s Ambientalistas	Privado	Media	Muy distante
Colegio unidad Jovita Santacoloma	Pública	Baja	Cerca
Centros religiosos	Privado	Baja	Muy distante
Comunidad no usuaria (no beneficiaria directa)	Comunitaria no organizada	Media	Distante
Policía ambiental	Gubernamental	Baja	Muy distante
Cuerpo de bomberos	Gubernamental	Baja	Muy distante
Defensa civil	Gubernamental	Baja	Muy distante
Tuluaseo	Privada	Alta	Muy distante

Fuente: Elaboracion propia

Los rangos para la calificación del nivel de importancia de las instituciones es **alta**, **media** y **baja**. Los rangos para ubicar la intervención del actor con el problema son **muy cerca**, **cerca**, **medianamente cerca**, **distante** y **muy distante**.

Es importante tener en cuenta que para relacionar el grado de intervención del actor frente al problema se hizo con base en lo que este actor hace en la actualidad y no en relación con lo que debería hacer. Para la importancia del actor frente al problema, se calificó con base en lo que este actor debe hacer.

De los resultados obtenidos se infiere que los actores que tienen una importancia alta, se visualizan en su mayoría, como actores distantes a muy distantes, principalmente aquellos de carácter gubernamental.

Respecto a los usuarios del agua de la acequia como un actor de importancia alta, se presentó posiciones encontradas por miembros de este grupo de trabajo dado que unos afirman que los usuarios están muy distantes y otros afirman que aunque no se hace mucho, algo intentan hacer algunos de los usuarios, como por ejemplo, mantener la acequia limpia; se llegó a un consenso intermedio ubicándolos como medianamente cerca.

3.1.3.3 Línea de Tiempo – Conocer Aspectos Claves a Través de la Historia de la Acequia y su Relación con el Entorno.

Objetivo. Conocer la historia de un proceso o tema, su historia y las influencias que se han derivado y que han llevado al estado actual. La línea de tiempo es una lista de eventos relacionados con un tema específico, registrados tal y como lo recuerdan los participantes.

Descripción.

1. Una vez establecido el tema se identifica el evento más lejano que recuerde un participante y sobre el que tenga información.

2. En subgrupos o en plenaria, a partir de esa fecha, se van registrando en orden los eventos que le siguieron al primero a partir de intervalos de tiempo acordados: año por año, cada dos años, cada tres años, etc.

3. En algunas fechas se ubican referencias de eventos importantes de carácter nacional o internacional.

4. Todos los eventos se escriben al lado de cada fecha o línea de tiempo y en cada caso se debe promover la discusión.

5. Cuando se ha terminado la tarea de anotar todas las ideas del tiempo analizado se discuten con los participantes las tendencias resultantes. Por ejemplo, el aumento o disminución de tal aspecto o frecuencia de tal circunstancia, etc.

6. Si se decidió inicialmente trabajar en subgrupos se presentan en la plenaria los resultados y se construye una línea de tiempo en común.

Resultados Obtenidos. En la tabla 8 se muestra parte de la actividad realizada por los participantes.

Tabla 8. Parte del resultado obtenido en la actividad línea histórica.

HISTORIA ACEQUIA NARIÑO	
ANTIGUAMENTE	**AHORA**
• **3 Propietarios** • **Riego: maíz, fríjol, soya, café (1960)** • **Riego por gravedad** • **Existían funcionarios** • **Control – visitas a predios**	• Huerta – hato • Completamente contaminada: olor – escasa agua • Proceso: parcelación (década 70's) • Usuarios • Criaderos de cerdos

Fuente: Elaboracion propia

La tabla 9 condensa la información generada por el grupo de trabajo.

Tabla 9. Resumen cronológico del proceso histórico de la zona

FECHA	ANTÍGUAMENTE	AHORA
	La acequia existe hace más de 50 años	Desde el aeropuerto completamente contaminada
1960	Solo 3 propietarios	Escasez de agua
	Cultivos predominantes: maíz, frijol, soya, café	Criaderos de pollos
	La gente se bañaba en la acequia, aguas cristalinas	Usuarios aproximadamente 40
	Gran cantidad de agua	Lavadero de carros
	No habían ramales para el riego de cultivos	Costos del agua altos
	Un solo cordón hasta río cauca	Problemas de infraestructura
	El agua se usaba para cocinar	Aumento de trinchos
	Nacimiento importante - Mojahuevos	No hay mantenimiento de canales
	Riego por gravedad	Usuarios no limpian la bocatoma, excepto el ingenio San Carlos
70´s	Proceso de parcelación	Trapos, tarros, vidrios, etc. en el río
	Existían funcionarios - control - visitas a los predios	Vecino no limpia
80's	Empieza contaminación	No hay acuerdo entre vecinos
90's	Fontaneros	Monocultivo de caña
1934	Con fontanero de CVC se limpiaba la acequia	
	No existían trinchos	
1985	Aparecen centros poblados - Los pinos	
	Han desaparecido varias acequias y se ha cambiado el trayecto original que tenía el río Tuluá	
1993	Falta control de la CVC	
1997	Criaderos de cerdos	

Fuente: Elaboracion propia

Se puede apreciar de la tabla 9, que a través del tiempo, el cambio que ha experimentado la acequia ha sido de deterioro en sus características de calidad, forma de uso y cantidad de beneficiarios, así mismo, el acompañamiento de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC, a través de un fontanero, figura que ya no existe y asociado a esto, la falta de control del recurso por parte de esta entidad. También se señala la introducción de actividades diferentes a la agrícola que predominó inicialmente, al igual que el aumento de propietarios y la aparición de centros poblados.

La problemática que de allí se obtiene son: contaminación del agua, incremento de propietarios/usuarios (minifundios), escasez de agua, mantenimiento de canales, deficiente infraestructura, uso inadecuado de la acequia, incremento de trinchos.
Proponen que como no existe fontanero entonces entre los usuarios pagar a una persona que ejerza la veeduría y haga la limpieza.

3.1.3.4 Participación y Comunidad.

Objetivo. Indagar sobre la percepción de los términos comunidad y participación, y la forma como se manifiestan en la población involucrada. Se parte del hecho que el desarrollo de una comunidad es mayor en la medida en que los procesos participativos están interiorizados y establecidos, al igual que el hecho de identificarse como parte de un grupo con condiciones y características comunes de finalidad.

Descripción. Se entrega a los participantes un listado de interrogantes, los cuales deben ser debatidos y concertados.

Las respuestas obtenidas se escriben en pliegos de papel para ser presentados y analizados con los demás grupos en la plenaria.

Información a obtener.

- Determinar la interpretación de los conceptos comunidad y participación.
- Establecer la forma como estos conceptos son expresados o manifestados por parte de la población.
- Identificar la percepción que tienen los usuarios para identificarse como personas con elementos comunes de trabajo y necesidad de organización.

Resultados Obtenidos. Como parte de las conclusiones generadas por el grupo de trabajo, se obtuvo que como interés de los asistentes a la reunión está el "lograr finalmente resolver los problemas que la comunidad ha tenido con el servicio de suministro, distribución y calidad de agua en la acequia Nariño y sus derivaciones"[54]
De las preguntas realizadas durante el ejercicio se obtuvo lo consolidado en la tabla 10.

Tabla 10. Resultados obtenidos – actividad "Comunidad y Participación"

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué se entiende por el término comunidad?	Conjunto de personas que trabajan por un objetivo común.
2. ¿Quiénes hacen parte de una comunidad?	Las personas que habitan en un sector con características comunes (objetivos, servicios, etc.)
3. ¿Qué se entiende por el término participación?	Contribuir a ser activo en la búsqueda de objetivos comunes para dar soluciones que favorezcan a la comunidad, propendiendo por mantener y fortalecer los aspectos positivos que esta tenga.

[54] Conclusión obtenida en la actividad "Comunidad y Participación" desarrollada con la participación de la comunidad campesina del sector.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
4. ¿Cómo se da esa participación en la zona?	Ahora no existe.
5. ¿Intervenimos como usuarios en las acciones que desarrollan las instituciones?	Siempre ha habido interés cuando se ha convocado a la comunidad, pero no llegan más allá de asistir. Un usuario (Andrés) dice que no llegan más allá porque cada uno de ellos tiene actividades que hacer y mientras no haya una persona a quien se le pague y se comprometa es muy difícil, él aspira a que la **CVC** haga eso porque los usuarios están pagando un aporte económico.
6. ¿Qué intereses satisfacen asistiendo a esta reunión?	Lograr finalmente resolver los problemas que la comunidad ha tenido con el servicio de suministro y distribución de agua en la acequia Nariño y sus derivaciones y calidad.
7. ¿Son compatibles los intereses personales (de cada uno del grupo de trabajo) con los del grupo?	SI
8. ¿Qué papel cumplen o desempeñan los usuarios frente a la acequia?	a) Cuidarla haciendo el mantenimiento adecuado. b) Se informa a la CVC cuando no hay suministro de agua c) Cumplido pago del aforo respectivo. d) Rezar para que llegue agua.

Fuente: Elaboracion propia

De las respuestas obtenidas se concluye que la visión de unión de esfuerzos se contempla desde la misma definición de los conceptos, sin embargo, no se llevan a la práctica.

La participación se aprecia como inexistente, lo cual limita la gestión de soluciones a problemas comunes y en sí misma se convierte en un problema que debe ser abordado.

En la respuesta de la pregunta de si intervienen en las acciones que desarrollan las instituciones, se puede inferir la pasividad de la población generada en la espera a que sean las instituciones quienes los llamen y no en el interés de veeduría y gestión que como comunidad y ciudadanos deben ejercer, resaltando una vez más, la escasa participación de la población en el desarrollo de su territorio.

El interés de los asistentes frente a esta convocatoria es común y marca una necesidad y un querer de mejorar su problemática.

Respecto al papel de los usuarios frente a la acequia, no se presenta como acción la gestión ni la unión de esfuerzos frente al recurso que tienen. Se presentan algunas acciones asimiladas como deberes de los usuarios frente a la acequia y más aún frente a la institución.

3.1.3.5 Plenaria de presentación y discusión de actividad en grupos.

Cada grupo realizó la selección de dos presentadores de los resultados obtenidos, los cuales explicaron lo que habían plasmado en los pliegos de papel empleados. Los demás asistentes complementaron la información que cada grupo de trabajo no consignó, (…ver fotografías 2 y 3…).

Fotografía 2. Plenaria de presentación de los grupos de trabajo.	Fotografía 3. Consolidado de problemas
	

- **Consolidado y concertación de la problemática identificada en los grupos de trabajo y complementada en plenaria.**

La actividad consiste en estructurar grupos de trabajo que identifican problemáticas respecto a las condiciones de la acequia y del uso del recurso hídrico. Cada grupo expone y se ponen a consideración de todos. Una vez termina la presentación de los grupos, se leen los problemas identificados y se aprueba su pertinencia.

Los problemas identificados fueron:

✓ Deficiencia en obras presentes en diferentes puntos de la acequia.

✓ Distribución del recurso - control - fontanero.

✓ Instalación de trinchos - conflictos entre usuarios.

✓ Deterioro de la estructura de la acequia, presencia de sedimentos, vegetación, basuras.

✓ Distanciamiento de las instituciones en sus competencias frente a la acequia y los usuarios.

✓ Contaminación generada por mal manejo de actividades como criaderos de cerdos, procesadoras de aves, aguas residuales municipales, basuras domésticas, lavado de vehículos.
✓ Intervenciones de planeación municipal en el área de influencia de la acequia, con proyectos de urbanización.
✓ Poca conciencia, por tanto baja participación, de la población frente a la problemática de la acequia.
✓ Desconocimiento de rol de la CVC y de los usuarios frente a la acequia.

Como facilitadores del proyecto y producto de las visitas predio a predio, se aprecia una situación asociada a la problemática identificada y es el desconocimiento por parte de la mayoría de los usuarios de la dinámica y composición del sistema de distribución del agua de la acequia.

- **Respuesta de la comunidad frente a la continuidad del proceso.**

Se preguntó de forma abierta a los asistentes si es para ellos es importante trabajar en torno a generar y gestionar soluciones a la problemática identificada, para lo cual la respuesta fue positiva. Se aprobó continuar con la implementación del proyecto piloto y se pactó la fecha para realizar la siguiente reunión:
Fecha: 7 de Noviembre de 2009
Hora: 2:00 pm
Lugar: Institución Educativa Jovita Santa Coloma
Objetivo: "Identificar el horizonte de logro (lo que se desea ser) y formular alternativas de solución – actividades para alcanzar dicho horizonte".

- **Observaciones generales de la reunión.**

✓ Los usuarios solicitan que la CVC exponga cuál es la situación o el estado de la bocatoma de la derivación 2, acequia Grande, cómo va el proceso de reparación, porque si se acaba la bocatoma se acaba la acequia.

✓ Para la comunidad, la CVC es identificada como un ente cobrador y de este pago que hacen los usuarios, esperan que la institución solucione los problemas que tienen frente a la acequia.

✓ La imagen del fontanero se debilitó dado a presiones de fuerzas armadas al margen de la ley derivando en perdida de respeto por parte de los usuarios.

3.1.4 Planeación Participativa

3.1.4.1 Definición de Problemas- Identificación de Alternativas de Solución.

Una vez realizado el diagnóstico participativo se continúa la estructuración de los problemas y la identificación de alternativas de solución. Para ello se llevó a cabo una reunión el día 7 noviembre de 2009.

Asistencia de 34 personas:

Representación de 21 propietarios, equivalente a 27 predios,
5 funcionarios de GAIACOL
2 funcionarios CVC Cali
4 funcionarios CVC - DAR Centro Norte

Objetivos de la reunión:

1. Explicación de la metodología de trabajo
2. Presentación Plan de acción trienal – PAT
3. Priorización de problemas
4. Generación de alternativas de solución

Objetivo 1: Explicación de la Metodología de Trabajo.

Para cumplir el objetivo 1 se planteó la siguiente explicación en tres momentos:

1. Lo que se ha hecho: El proyecto parte de un acercamiento, de forma exploratoria, a los usuarios de agua del río Tuluá en la parte plana de la cuenca, llevado a cabo en el año 2007. El objetivo fue la caracterización de los usuarios de agua de las acequias, donde se presentó una visión preliminar de la problemática que presentan con el manejo del agua. El promotor del proyecto piloto "**administración participativa del recurso hídrico**", decidió trabajar el componente social en una zona de menor escala a la cuenca del río Tuluá; por recomendación de los ejecutores de la caracterización de usuarios y de técnicos y profesionales de la CVC, se recomendó la acequia Nariño.

Como primera actividad en la acequia Nariño se llevaron a cabo visitas a cada uno de los predios - usuarios de agua. Con esta información primaria se identifica la problemática desde la perspectiva de cada uno de ellos.

Posterior a esta actividad se realizó la primera reunión de usuarios de la acequia Nariño el día 17 de octubre de 2009, en esta reunión se trabajó en colectivo sobre la identificación de la problemática, identificación de actores, reconocimiento de la línea histórica de la acequia y aspectos en torno a los términos "**participación y comunidad**".

Una vez identificada la problemática, los usuarios e instituciones partícipes, tomaron la decisión de continuar con el proceso; para ello se programó una segunda reunión para el día 7 de Noviembre de 2009.

2. Lo que se está haciendo: Priorización de la problemática encontrada y creación del plan de acción de los usuarios de la acequia Nariño, donde los asistentes a la reunión

proponen alternativas de solución, se establecen tiempos y actores relacionados (responsables de ejecución).

3. Lo que falta por hacer: Es claro que la problemática que la acequia presenta, es el resultado de muchos años de desatención y abusos, también que los impactos de intervención positivos, no derivan en cambios inmediatos, que es posible que se produzcan en meses y que algunos muy probablemente se generen en años, pero se debe empezarse a trabajar. Se establecieron hitos de acompañamiento (inicialmente hasta el mes de abril del año 2010, con prolongación hasta finales del 2010 o principios del 2011).

Está pendiente gestionar conjuntamente la mayor cantidad posible de alternativas de solución generadas y la construcción de herramientas y lineamientos que permitan armonizar la misión de la corporación con las comunidades que se atienden, esto se realiza a través de reuniones, capacitaciones y delegación de tareas, establecidas en el plan de trabajo.

Objetivo 2: Presentación Plan de Acción Trienal – PAT.

Se planteó debido a que en la primera reunión se evidencia desconocimiento de la forma en que la CVC establece sus acciones (Plan de acción trienal –PAT) y el Proyecto piloto en él enmarcado.[55]

En la presentación se dejó claro que:

- La CVC es una entidad autónoma pero bajo los lineamientos del Gobierno.
- Desde 1994 la CVC cambió sus políticas y campo de acción, por disposición del gobierno nacional, quien decretó que tendrían que desarrollar actividades más globales de planificación y las actividades que venían realizando pasan a ser competencia de las organizaciones municipales, no obstante, estas no cuentan con las capacidades y el personal para llevarlas a cabo.

[55] Presentación realizada por Héctor Fabio Aristizábal R., Ingeniero especializado del Grupo de Recursos Hídricos de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC.

- Esta entidad tiene un plan llamado el PGAR - Plan de Gestión Ambiental Regional, que se actualiza cada 12 años y esquematiza de forma general todos los problemas que tiene el Departamento para identificar sobre qué factores debe trabajar.
- Del PGAR deriva el PAT - Plan de Acción Trienal, este plan de acción es generado por cada director de la CVC bajo un periodo de 3 años y parte del PGAR. De acuerdo con el PAT los municipios y demás organizaciones elaboran las propuestas para hacer cumplir estos planes, se presentan y se les asigna presupuesto, de acuerdo a la priorización de la CVC y con base al presupuesto disponible.
- Como la corporación no tiene capacidad de personal para ejecutar directamente los proyectos, toma funciones de interventoría y asesoría y contrata profesionales u organizaciones para que los ejecute. Estos dos planes enmarcan las acciones de la institución y de los diferentes funcionarios.
- El presupuesto de la corporación para ejecutar estos planes resulta de lo que pagan los usuarios como la tasa por uso (0,55 $\$/m^3$) y la sobre-tasa ambiental, son 10000 usuarios, 7500 de agua superficial y 2500 de agua subterránea, el dinero que ellos pagan se reinvierte. En la ficha de cada proyecto se especifica si el dinero sale de tasa por uso, o de otro ingreso que tenga la corporación. Este proyecto viene desde el PAT 2004 – 2005, en el cuál se generaron los recursos pero no se ejecutaron los proyectos. Nace producto de observar de cerca la experiencia de otros países que por tener necesidades más sentidas han avanzado en alternativas de solución a su problemática frente al manejo del agua
- La CVC busca alternativas que faciliten la administración, manejo y conservación del recurso hídrico. Con este proyecto piloto, pretende construir junto con los usuarios las alternativas que permita que desde el territorio se ejerza dicha administración, pero con comunidades organizadas.
- El PGAR se comenzó a ejecutar en el año de 2005 con aspectos técnicos que consisten en conocer la cantidad de agua que tiene la cuenca del río Tuluá y la demanda del recurso, así mismo, se adelanta trabajo social, donde se construyen los lineamientos conjuntos de acción frente a esa administración agua.

- El acompañamiento en el desarrollo del proyecto piloto se establece hasta diciembre de 2010, con la participación de la comunidad del sector de la cuenca del río Tuluá.

Los usuarios expusieron su preocupación en cuanto a la asistencia a las reuniones y la necesidad de avanzar más contundentemente en este proceso; para ello proponen reforzar la convocatoria a través de los usuarios que han asistido frente a los que no lo han hecho, hacer las reuniones de forma periódica y definir tareas.

Objetivo 3. Priorización de Problemas. Redefinición y causas y posterior priorización de la problemática.

Deficiente distribución del agua de la acequia. Ocasionada por:

- Deficiencia y ausencia de obras en diferentes puntos de la acequia.
- Falta de control de la cantidad de agua que toma cada usuario.
- Falta de mantenimiento de la acequia.
- Instalación de trinchos.

Contaminación de la acequia. Generada por:

- Mal manejo de actividades como criaderos de cerdos y procesadoras de aves.
- Descarga de aguas residuales municipales,
- Indebida disposición de basuras domésticas
- Lavado de vehículos.

Falta de empoderamiento de las instituciones. En sus competencias frente a la acequia y los usuarios.

Desconocimiento del rol. De la CVC y de los usuarios frente a la acequia.

Poca conciencia. Que deriva en baja participación, de la población frente a la problemática de la acequia.

Proyectos de urbanización. Intervención de Planeación Municipal en el área de influencia de la acequia.

Como metodología para establecer la priorización se hizo uso de la "**votación de bolsillo**", técnica que se describe a continuación:

Objetivo: Brindar un medio para que las personas de un grupo elijan alguna opción o jerarquicen, de forma que los votantes no se sientan influenciados ni coartados por las opiniones del resto del grupo. Maneja el concepto de **democracia** donde se respetan las opiniones de la mayoría.

Metodología:

1. Se listan y numeran los problemas a ser jerarquizados.

2. Se entrega a cada uno de los votantes tres cuadros de cartulina de color azul para los hombres y de color rosa para las mujeres, esto con el fin de diferenciar las opiniones de hombres y mujeres.

3. Se solicita a los participantes que en cada una de las cartulinas escriba el número del problema que aparece en el listado, que en su opinión merece más importancia sobre los otros. Solo se consigna un problema por cartulina.

4. Una vez marcadas las cartulinas, proceden a depositarlas en un sobre ubicado al frente (Urna).

5. Con la totalidad de los votos depositados, se procede al conteo de votos por problema, este conteo se realiza enfrente de los asistentes.

6. Finalizado el conteo se organiza en orden de mayor a menor votación, dando así la priorización de los problemas.

Resultado Obtenido: Listado de los problemas priorizados en orden de importancia colectiva de mayor a menor. Fotografía 4.

De acuerdo a la actividad, el listado de problemas priorizados se presenta en la tabla 11

Tabla 11. Priorización de problemas.

PROBLEMA	VOTO FEMENINO	VOTO MASCULINO	TOTAL VOTOS
Deficiente distribución del agua de la acequia	3	18	21
Contaminación de la acequia.	2	17	19
Poca conciencia.	1	12	13
Desconocimiento del rol.	3	5	8
Falta de empoderamiento de las instituciones.	2	5	7
Proyectos de urbanización.	1	4	5

Fotografía 4. Priorización de problemas de la acequia Nariño – actividad.



Fuente: Elaboracion propia

Objetivo 4. Generación de Alternativas de Solución.

Se conformaron 5 grupos de trabajo y se le asignó un problema a cada uno de ellos. Para generar las alternativas de solución se sugiere emplear la técnica de **lluvia de ideas**, donde participantes proponen alternativas de solución.

Para el desarrollo de las alternativas de solución se empleó una matriz que enfoca el plan de acción (…ver tabla 1…).

Plan de acción usuarios de la acequia Nariño para la gestión participativa del recurso hídrico.

La planeación es imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto, mediano y largo plazo y maximizando el aprovechamiento de los recursos.

A continuación se relacionan las matrices desarrolladas por cada grupo (ver… tablas 12, 13, 14, 15, 16…).

El plan de acción se constituye en una herramienta para dirigir intervenciones e inversiones futuras en las localidades, involucrando a los diferentes actores.

TABLA 12. PLAN DE ACCIÓN - PROBLEMA 1: DEFICIENTE DISTRIBUCIÓN DEL AGUA DE LA ACEQUIA

FUTURO DESEADO: Que nos llegue el agua asignada

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Deficiencia y ausencia de obras en diferentes puntos de la acequia	Adecuación y construcción de obras	1, Recorrido por la acequia para conocer y evaluar el estado actual. 2. Consecución de recursos económicos. 3. Diseñar obras. 4. Construcción de obras 5. Solicitar permisos.	Usuarios	Número de obras terminadas o adecuadas	-Usuarios y propietarios - CVC - Planeación Municipal -Comité de Cafeteros	Humanos: -Mano de obra calificada y No calificada -Usuarios y propietarios -Ingeniero (diseño) -Interventor (CVC). Físicos: -Materiales -Planos - Dinero	Mediano Plazo
Falta de control de la cantidad de agua que toma cada usuario	Veeduría, Organización comunitaria (Grupo - Asociación - Comité - Junta)	1. Reunirnos 2. Distribuir el recurso 3. Concientizar sobre esa distribución	Usuarios CVC	Constitución legal	Usuarios y propietarios No usuarios (servidumbre)	-Usuarios -Dinero -Directivos	Mediano Plazo

Este grupo de trabajo plantea que con estas dos alternativas de solución se logran solucionar las demás causas del problema. Fuente: Elaboracion propia

TABLA 13. PLAN DE ACCIÓN - PROBLEMA 2: CONTAMINACIÓN DE LA ACEQUIA NARIÑO

FUTURO DESEADO: Minimizar contaminación**.**

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Descarga de aguas residuales: - Alcantarillado de barrios - Viviendas Rurales - Marraneras sin Biodigestor - Procesadores de Pollos - Basuras Domésticas - Lavado de Vehículos	Conclusión: Intervención de usuarios asociados (ASUANARIÑO) con acompañamiento de la CVC como ente de control y coyuntura con las otras instituciones	* Solicitar a los entes responsables la actuación y cumplimiento de deberes y obligaciones * Concientizar a la comunidad para crear sentido de pertenencia con el medio ambiente - ASUANARIÑO (Talleres, charlas) * Fiscalización de los usuarios asociados para evitar que personas contaminen las aguas - ASUANARIÑO	- Generadores del problema - Afectados: usuarios de las aguas de la acequia y comunidad en general ya que es un problema de contaminación del medio ambiente	- Mejoramiento de la calidad del agua. - Cambio de color y olor del agua. - Vida en la acequia	- Planeación Municipal - Centro Aguas - Acuanariño - UES (unidad ejecutora de saneamiento) - Secretaria de salud - Comunidad. - UMATA - Secretaria de salud - UES - Comunidad. - Tuluaseo - Planeación municipal	Humanos. Financieros. Legales	Mediano plazo - YA

Fuente: Elaboracion propia

TABLA 14. PLAN DE ACCIÓN - PROBLEMA 3: POCA CONCIENCIA, POR TANTO, BAJA PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN FRENTE A LA PROBLEMÁTICA DE LA ACEQUIA

FUTURO DESEADO: Usuarios conscientes de la importancia de la acequia y trabajando todos por su conservación.

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Poca conciencia	Interacción entre usuarios y entidades	1. Proponer grupos de trabajo para realizar labores por el bienestar de la acequia -Realizar reuniones entre usuarios, Fundación Ríos Tuluá Morales, CVC, UES, Municipio, Secretaria de salud, Tuluaseo y otras para conocer el rol de cada uno	Usuarios	-Caudal abundante -Acequia limpia -Usuarios felices y organizados	Usuarios y entidades	Humanos Económicos Físicos	Alcanzar todos los objetivos a mediano plazo con una comunidad organizada
Mal manejo (usuarios y comunidad en general)	Integración entre usuarios	2. Realizar actividades de integración entre usuarios: Festival del agua, Novena del niño Dios, Sancocho comunitario, Actividades deportivas					
	Conocer la problemática para poder ofrecer solución	3. Programar un recorrido por la acequia con usuarios y entidades. La finalidad: conocer el problema, buscar soluciones e integrarse					
		4. Documentarse sobre la experiencia de trabajo organizado en otros canales y darlo a conocer					

Fuente: Elaboracion propia

TABLA 15. PROBLEMAS 4 Y 5[56]: DESCONOCIMIENTO DEL ROL DE LA CVC Y DE LOS USUARIOS FRENTE A LA ACEQUIA Y DISTANCIAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EN SUS COMPETENCIAS FRENTE A LA ACEQUIA

FUTURO DESEADO: los usuarios y la comunidad en general conozcan los deberes y derechos que tienen frente a la concesión de aguas, al igual que las funciones de la CVC y demás instituciones

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Falta de socialización	Integrar las instituciones que tienen competencia frente al medio ambiente	Talleres de socialización: sensibilización concientización capacitación	Usuarios de la acequia Comunidad en general	Número de personas capacitadas - participantes	Instituciones CVC, Planeación Mpal,….otros Usuarios de aguas	Económico: instituciones, usuarios Técnico: profesionales interdisciplinarios	Corto plazo: 3 - 6 meses
Falta de interés de los usuarios	Consolidación del grupo de usuarios de la acequia Nariño Capacidad de hacer proyectos – capacitación Veeduría permanente de la comunidad (comunidad)	Talleres y reuniones: sensibilización, concientización, capacitación, socialización	Usuarios de la acequia Comunidad en general	Cantidad de talleres Número de personas de la comunidad comprometidos con lo ambiental y la acequia	Usuarios de aguas Instituciones CVC, Planeación Mpal, Cámara de comercio de Tuluá	Económico: instituciones, usuarios Técnico: profesionales interdisciplinarios	Corto plazo: 3 - 6 meses

[56] Se agrupan por ser competencia primordialmente de las instituciones.

TABLA 15. (Continuación)

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Inapropiada divulgación	Mejorar canales de comunicación	Elaboración de material divulgativo, didáctico Difundir en medios de comunicación hablados y escritos de forma permanente	Comunidad en general	Cantidad de material de difusión	Instituciones CVC, Planeación Mpal,….otros	Económico: instituciones, usuarios Técnico: profesionales interdisciplinarios	Mediano Plazo: 6 meses a 2 años
Distanciamiento entre CVC e instituciones y la comunidad	Comprometer a las instituciones a destinar presupuesto – recursos Liderar y gestionar: comunidad frente a instituciones ambientales	Elaboración y gestión de propuestas, proyectos, actividades Seguimiento, evaluación y permanencia en el tiempo	Instituciones Comunidad en general	Número de personas de la comunidad comprometidos con lo ambiental y la acequia	Comunidad en general Entidades privadas que intervienen en la acequia	Económico: instituciones, usuarios Técnico: profesionales interdisciplinarios	Mediano Plazo: 6 meses a 2 años Largo Plazo: mayor a 2 años

Fuente: Elaboracion propia

Un aspecto que estaba incluido en la tabla del plan de acción pero presente como un aspecto suelto es “Desarrollar tareas de mantenimiento a la acequia de los colindantes: individual, grupal, minga, planes hormiga “, lo cual tiene la

connotación de una alternativa de solución no desarrollada y que tal vez no hace parte del problema que estaba trabajando este grupo.

TABLA 16. PROBLEMA 6: INTERVENCIONES DE PLANEACIÓN MUNICIPAL CON PROYECTOS DE URBANIZACIÓN EN ZONA DE INFLUENCIA DE LA ACEQUIA

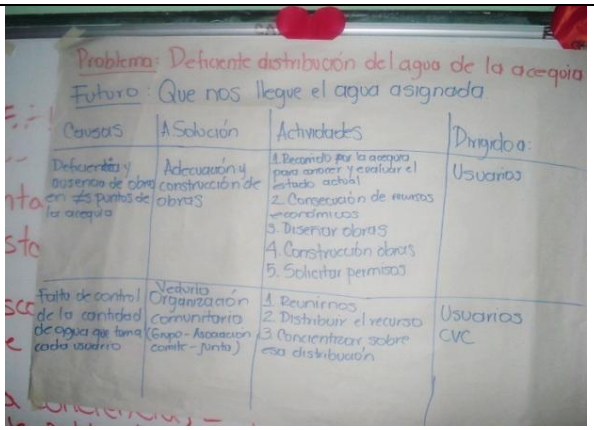
FUTURO DESEADO: Distribución equitativa del recurso y proyectos de urbanización que no afecten la calidad y disponibilidad del agua.

Causas	Alternativas de Solución	Actividades	Dirigido a:	Indicador de Producto	Responsables	Recursos Necesarios	Tiempo de Ejecución
Urbanización predio La Esperanza - se puede generar en el mal manejo que hagan de la acequia	Que se planifique y se garantice el suministro del caudal necesario	Documento: derecho de petición mediante el cual se solicite soluciones a las situaciones que se pueden llegar a presentar	Planeación Municipal	Conservar el caudal de la acequia Construcción de obras complementarias, para garantizar el suministro del recurso agua No contaminación	Comunidad, Alcaldía, Usuarios, CVC, Tuluaseo, Centro aguas Ejecutor del proyecto	Ingeniero de proyectos: Funcionarios de las instituciones responsables Usuarios, transporte, Asesores de los usuarios	Permanente Tiempo de construcción del proyecto Permanente

Fuente: Elaboracion propia

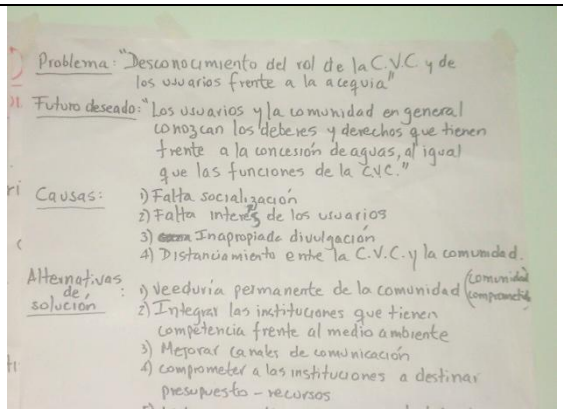
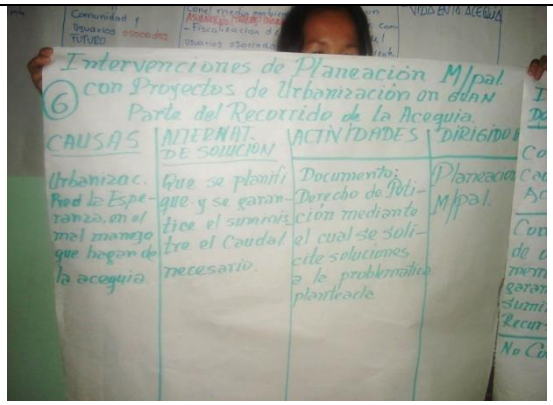
En el desarrollo de la actividad, cada grupo de trabajo presentó los resultados obtenidos y los demás asistentes complementaron la información. (…Ver galería de fotografías…)

Tabla. 17. Galería de fotografías – desarrollo de actividades

<table>
<tr><th colspan="2">GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS DE LA ACTIVIDAD.</th></tr>
<tr><td>Fotografía 5. Asistentes de la reunión</td><td>Fotografía 6. Presentación Ing. Héctor F. Aristizabal R. – CVC</td></tr>
<tr><td>  </td><td>  </td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Fotografía 7. Presentación resultados grupo 1</td><td>Fotografía 8. Resultados grupo 2</td></tr>
<tr><td>  </td><td> 
</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
</table>

.

Tabla 17. (Continuación).

GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS DE LA ACTIVIDAD.	
Fotografía 9. Resultados obtenidos grupo 3	Fotografía 10. Resultados obtenidos grupo 4 y 5.
	
Fotografía 11. Presentación de resultados	
	

Construir el plan de acción demanda tiempo, dedicación y participación activa, por lo que se hace importante mencionar que se realizó una nueva reunión el día 14 de noviembre de 2009 donde los resultados obtenidos fueron revisados, y consolidados en un **plan de acción general.**

Plan de acción general.

Para la construcción del plan de acción general se hizo el llenado de una matriz de consolidación, (…ver tabla 18…).

Tabla 18. Plan de acción consolidado. Fuente: Elaboracion propia

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	PLAZO	PROBLEMA	ACTOR INVOLUCRADO										
			Usuarios	CVC	Comunidad	Alcaldía	Planeación	Sec. Educ.	JAC	Centro aguas	Ac. Grande	Acuanariño	Tuluaseo
Construcción de obras	MP	1	X	X									
Recorrido por la acequia identificando puntos problema	CP	1, 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniones de concertación usuarios - instituciones. Concientización contaminación. Integrar instituciones	CP	1, 2, 4, 5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Socializar proyecto piloto a la comunidad	CP	3	X						X			X	
Proponer grupos de trabajo	CP	3	X						X				
Involucrar medios de comunicación en el proyecto	CP	3	X										
Crear comisión de persuasión a usuarios apáticos	CP	3	X										
Documento ante concejo municipal por expansión urbana en área de la acequia	CP	6	X										
Consolidación grupo de usuarios acequia Nariño	CP	4	X										
Capacitación de roles de cada institución a los usuarios - dejar instructivo	CP	5	X										
Capacitación para elaborar proyectos a los usuarios - Gestión de proyectos	CP MP	5	X										
Mejorar canales de comunicación	MP	4, 5	X										

Cada grupo de trabajo identificó las alternativas de solución, el problema a que compete, el plazo de ejecución y los responsables de gestionarla; se identificaron además aquellas soluciones que respondían a varios problemas. El resultado obtenido es el siguiente:

- **Consolidación de Alternativas de Solución.**

1. Construcción de obras
2. Recorrido por la acequia
3. Reuniones de concertación usuarios – instituciones, integrar instituciones
4. Socializar proyecto piloto a la comunidad
5. Proponer grupos de trabajo
6. Involucrar los medios de comunicación en el proyecto
7. Crear comisión de persuasión a usuarios apáticos
8. Elaborar un documento para el Concejo Municipal, respecto proyecciones de urbanización
9. Consolidación grupo de usuarios de la acequia Nariño
10. Capacitación de roles de cada institución a los usuarios – dejar instructivo
11. Capacitación para la elaboración de proyectos a los usuarios
12. Mejorar canales de comunicación.

El horizonte de tiempo planteado se observa en la tabla 19.

Tabla 19. Tiempo presupuestado puesta en marcha.

Corto Plazo	0-6 meses
Mediano Plazo	Mayores a 6 meses y menores o iguales a 2 años
Largo Plazo	2 - 5 años

Fuente: Elaboracion propia

3.2 PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

En esta etapa se plantea la generación de capacidades por medio de la ejecución del plan de acción formulado. Dichas actividades son orientadas a promover la homogenización de conceptos o conocimientos. Estas dos temáticas son importantes porque favorecen la continuidad del proceso al generar herramientas de gestión y acción, que son motores de cambio y progreso, además de constituirse en motivadores para aquellos que no se han vinculado a la propuesta.

3.2.1 Conformación Legal de la Asociación.

Como resultado de la fase de diagnóstico, se estableció la organización de los usuarios como una alternativa de solución que mitigue la problemática presentada en la zona. Para empezar a consolidar esta organización, se conformó un grupo de usuarios, quienes se encargarían de estructurar la propuesta para presentarla a los demás usuarios y con ello conformar la asociación.

El 14 de noviembre de 2009, se da inicio a este proyecto con una reunión con el objetivo de planear el trabajo a realizar. Como producto de esta reunión se definió la necesidad de conocer experiencias de otras organizaciones, al igual que modelos de estatutos y la legislación ambiental Colombiana en el tema de organizaciones sociales en torno del agua.

Para dar respuesta a los requerimientos, se llevó a cabo una segunda reunión el 28 de noviembre de 2009; en ella se revisaron experiencias de organizaciones comunitarias

en torno al manejo del agua, como son el distrito de riego de gran escala **ASORUT**[57], las comunidades de agua de Chile y los elementos que la legislación Colombiana presenta frente a las organizaciones sociales en torno al agua, (…ver fotografías 12 y 13…).

Tabla 20. Registro fotográfico de la jornada de conceptualización en experiencias de asociatividad en torno al agua.

JORNADA DE CONCEPTUALIZACIÓN EN EXPERIENCIAS DE ASOCIATIVIDAD EN TORNO AL AGUA.	
Fotografía 12.	Fotografía 13.
	

Con base en lo anterior, se visualizó que la forma organizativa que mejor se adapta a lo que se desea en la acequia Nariño, es la conformación de una Asociación de Usuarios de Agua, teniendo en cuenta que esta figura es reconocida formalmente y es aprobada por ley, además de ser un modelo que permite la constitución de equipos de trabajo autodirigidos y con permanencia en su gestión.

De acuerdo a las características de la figura seleccionada, la asociación de usuarios de agua ha de constituirse como una organización sin ánimo de lucro. Tributariamente este tipo de organización, según el Código de Comercio y Estatuto Tributario, además de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cali, contempla que:

[57] Asociación de usuarios del Distrito de adecuación de tierras, Roldanillo, La Unión y Toro.

- Las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos.
- Nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario, de lo que se infiere que la ausencia de lucro es una de las características fundamentales, lo cual significa, que no existe reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a la entidad.
- Dentro de las figuras de las entidades sin ánimo de lucro se encuentra la modalidad de asociación o corporación el cual es un ente jurídico que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas y que tienen como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados o a la comunidad en general.
- Para la creación de una asociación o corporación se requiere la presencia mínimo de dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas. La base fundamental para la existencia de una asociación o corporación son las personas que la conforman, es decir, los asociados de las misma. Se dice que la asociación o corporación existe mientras sus asociados lo hagan, o hasta cuando estos decreten la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociados conlleve su disolución.
- Las obligaciones tributarias de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran especificadas en el estatuto tributario. Las entidades sin ánimo de lucro se consideran de "Régimen Especial" por su naturaleza social, estas entidades tienen algunos privilegios a nivel tributario, como se especifica en el Art. 19 – Numeral 1 del Estatuto Tributario, el cual establece las condiciones para las Corporaciones, Fundaciones y Asociaciones Sin Ánimo de Lucro, cuyo marco legal se sustenta en el Estatuto Tributario, Art.s 356 a 364, Decretos 2150 de 1.995 y 476 de 1.996, 4400 del 30 de Diciembre de 2004 y 640 de Marzo de 2005, los cuáles se presentan en el anexo C.

- Toda entidad sin ánimo de lucro debe tener una estructura administrativa como una empresa o sociedad, esta debe tener unos principios administrativos básicos como una dirección y una supervisión interna.
- Todos los recursos financieros adquiridos deben ser reinvertidos en su función social.

Sin Ánimo de Lucro no quiere decir que no se reciba contraprestación por las funciones realizadas, al igual que una empresa comercial se debe asignar presupuestos para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

Dando continuidad al proceso, se elaboró el borrador de estatutos, pues toda entidad, empresa y organización pública o privada se rige por estos estatutos, constituyéndose en directrices para dicho organismo.

Los estatutos son importantes, dado que en ellos se plasman las obligaciones, derechos y deberes de los asociados, tienen fuerza obligatoria sobre la organización y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos estatutos impongan, adicionalmente son la forma de conciliar conflictos e impartir justicia al interior de la entidad.

3.2.1.1 Pasos para la constitución formal de la asociación.

Paso 1. Determinación del objeto social.

El primer paso fue determinar el objeto social para el cual se estaba constituyendo; después de varias jornadas de trabajo se planteó que el objeto de la Asociación comprende las siguientes actividades:

a. Gestionar las medidas correctivas que aseguren la disponibilidad de agua en calidad y cantidad, desde su sitio de captación.

b. Garantizar la distribución equitativa del agua, de acuerdo con la asignación porcentual aprobada por la CVC a cada predio.
c. Ejercer control, vigilancia, mantenimiento del cauce, utilización del recurso, construcción y mejoramiento de obras que sean necesarias para el aprovechamiento y beneficio común, previa aprobación y revisión por parte de la CVC.
d. Contratar estudios, diseños, obras, mantenimientos y las demás actividades que se requieran en beneficio de la disponibilidad del recurso hídrico, con revisión y aprobación de CVC.
e. Actuar como conciliadora y mediadora en la violación que se haga del caudal asignado o de los conflictos que se presenten entre los usuarios. En caso de renuencia para aceptar el dialogo de solución, la asociación queda autorizada para informar a la CVC como ente de control.
f. Actuar como organismo de veeduría ante las entidades públicas con el objeto de preservar los recursos naturales y el ambiente, en beneficio de la comunidad asociada.
g. Gestionar proyectos y recursos ante entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
h. Ofrecer y gestionar capacitaciones sobre el sostenimiento de los recursos naturales y temas afines con el ambiente.

Paso 2. Definición de asociado.

Se definió que es un asociado, sus características, quienes pueden ser asociados y sus respectivos deberes y derechos, para que la organización pueda operar correctamente de acuerdo a su objeto social.

- **Asociados:** Son miembros de la asociación las personas que firmaron el acta de constitución y las que posteriormente se adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos que a continuación se mencionan:

- ✓ Que el asociado posea uno o más predios con asignación de agua otorgada por la CVC y se encuentre vigente.
- ✓ Ser propietario de uno o más predios por los cuales transite la acequia.
- ✓ Manifestar su acatamiento a los estatutos de la asociación y al reglamento interno.
- ✓ Aportar la cuota de sostenimiento de la asociación.

- **Deberes de los asociados:**

a. Cumplir fielmente con los estatutos de la Asociación y el reglamento interno.

b. Velar por el buen nombre de la Asociación y denunciar cualquier hecho que atente contra ella o cualquiera de sus miembros.

c. Presentar iniciativas tendientes al cumplimiento de los objetivos de la asociación

d. Asistir a las reuniones de la Asamblea General.

e. Cumplir las gestiones, diligencias o acciones que le sean encomendadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva.

f. cumplir con el pago oportuno de las cuotas ordinarias y extraordinarias que se establezcan en la Asamblea General.

g. Ejercer el derecho de retiro, sin perjuicio al cumplimiento de sus obligaciones como usuario.

h. Los que por fuerza normativa o reglamentaria establezca la Asamblea.

- **Derechos de los asociados:**

a. Elegir y ser elegidos para cualquier cargo de la Asociación, siempre que reúna las exigencias requeridas.

b. Ejercer en la Asamblea General los derechos de voz y voto, directamente o por delegación escrita en otro miembro.

c. Examinar e inspeccionar la contabilidad y todos los demás documentos de la asociación.

d. Formular sugerencias y solicitudes a las directivas y obtener pronta respuesta.

e. Retirarse de la Asociación, cuando lo desee, mediante comunicación escrita dirigida a la Junta Directiva, sin perjuicio de reincorporarse, previo el lleno de los requisitos de admisión.

f. Obtener el porcentaje del agua asignada.

g. Los que por fuerza normativa o reglamentaria establezca la Asamblea.

- **Normas básicas de comportamiento:**

De igual forma se determinó aquellas normas básicas de comportamiento que al ser causadas, generan consecuencias administrativas, que serán valoradas y resueltas por la Junta Directiva.

- Mal uso del agua.
- Venta del predio, salvo que el nuevo propietario solicite el traspaso de la concesión y pueda asociarse previo cumplimiento de los requisitos para tal fin.
- Incumplimiento de las cuotas ordinarias y extraordinarias por periodos consecutivos.
- Cancelación de la concesión.
- Caducidad de la concesión.
- Renuncia voluntaria justificada.
- Maltrato, ofensas y riñas personales injustificadas con alguno de los asociados en relación con las acequias.
- Incumplimiento de los deberes y obligaciones estatutarias y reglamentarias.
- Prestar su firma o su nombre para contravenir normas que regulan la asociación.
- Utilizar ante cualquiera de los miembros de la asociación un lenguaje irrespetuoso, no mesurado, hiriente de la integridad moral.
- Utilizar el nombre de la asociación para su propio beneficio o en detrimento de ella o de sus miembros.
- Actuar sin observar los reglamentos de la asociación.
- Incumplir con los turnos de riego.
- Todo lo que sea contrario al objeto de la asociación.
- Utilizar mayor cantidad de agua que la asignada.
- Violar los estatutos.

- Hacer uso indebido o ilegal de las aguas que corren por los canales.
- Contaminación de la acequia.

Paso 3. Estructura organizacional. Posteriormente se definió la estructura organizacional sencilla, flexible y con cargos básicos de funcionamiento.

Se propone una estructura lineal[58], donde la Asamblea de usuarios sea la instancia máxima de decisión, (…ver gráfico 16…).

Gráfico16. Estructura Organizacional propuesta para la asociación.



Fuente: Elaboracion propia

La asociación es administrada por la **Asamblea General**, la **Junta Directiva** y contará con un revisor fiscal (opcional teniendo en cuenta el patrimonio y la clase de entidad).

[58] Estructura más simple y fácil de comprender. Se utiliza generalmente en organizaciones pequeñas. En esta estructura, cada departamento en el mismo nivel es una unidad completa e independiente. Se puede obtener acción rápida con un mínimo de requisitos.

- **La Asamblea General.** Está constituida por todos los miembros activos de la asociación; es la máxima autoridad y sus decisiones son de obligatorio cumplimiento.

- **Funciones de la Asamblea General:**

a) Velar por el correcto funcionamiento de la asociación.
b) Elegir a los miembros de la Junta Directiva y determinar su reglamento.
c) Elegir al revisor fiscal cuando se requiera.
d) Estudiar y aprobar el presupuesto de gastos.
e) Determinar la orientación general de la asociación.
f) Decidir sobre el cambio de domicilio.
g) Autorizar la enajenación de bienes de la entidad.
h) Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación.
i) Las demás que señale la ley.

La **Asamblea General** realizará dos (2) clases de reuniones: extraordinarias y ordinarias; siendo necesario un *quórum* de la mitad más uno de los asociados para decidir y deliberar en cualquiera de ellas.

- **La Junta Directiva.** Es elegida por la Asamblea General mediante el sistema de aclamación o el que determine la Asamblea de Asociados y está compuesta por el Presidente, Secretario, Tesorero y sus respetivos suplentes, para periodos de dos años (2) contados a partir de la fecha de su elección y podrán ser reelegidos.

- **Funciones de la Junta Directiva:**

a. Determinar la organización administrativa que considere necesaria para el buen funcionamiento de la Asociación.
b. Delegar en el Representante Legal o asociado, funciones que estime convenientes.
c. Autorizar al Representante Legal para comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea mayor a 2 SMLV y menor o igual a 10 SMLV. Los contratos

cuyos valores sean superiores a 10 SMLV serán autorizados por la Asamblea General.

d. Convocar a la Asamblea General cuando no lo haga el Representante Legal o reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.

e. Presentar a la Asamblea General los informes necesarios.

f. Examinar, cuando lo consideren, los libros, documentos y caja de la Asociación.

g. Tomar las decisiones que no correspondan a otros órganos de la asociación.

La Junta Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito mínimo dos de sus miembros, el Representante Legal o el Fiscal si lo hubiere. Delibera y decide con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros. La convocatoria se hará con cinco (5) días hábiles de anticipación. Las citaciones tienen validez mediante el uso de correo electrónico, correspondencia a la dirección registrada ante la Asociación y/o comunicación vía telefónica.

- **Funciones de los respectivos cargos dentro de la Junta Directiva:**

Funciones del Presidente.

a. Representar a la asociación judicial y extrajudicialmente. Así como ante organizaciones públicas y privadas.
b. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
c. Autorizar con su firma las actas y contratos de la Asociación conjuntamente con el tesorero.
d. Presentar a la Asamblea General para su estudio y aprobación planes, programas, proyectos, presupuesto, estados financieros y reformas al reglamento interno que estime conveniente para la buena marcha de la Asociación.
e. Dirigir las finanzas de la Asociación de acuerdo con el presupuesto y políticas aprobadas por la Asamblea General.
f. Proveer los cargos creados por la Junta Directiva y empleados respectivos.

g. Vigilar la marcha de la Asociación e informar oportunamente a la Junta Directiva sobre las actividades ordinarias y sobre cualquier asunto de carácter extraordinario.
h. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, decisiones de la Asamblea, reglamentos y disposiciones de la Asociación.
i. Comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea inferior o igual a Dos (2) SMLV, sin exceder el presupuesto aprobado.

Funciones del secretario.

a. Redactar las actas de la reunión.
b. Llevar el libro de actas al día.
c. Autorizar con su firma los mismos.
d. Verificar el *quórum* de las reuniones.
e. Desarrollar las notificaciones en la forma y términos descritos anteriormente.
f. Conservar y ordenar los libros, correspondencia, documentos de la Asociación en carpetas de fácil acceso.

Funciones del Tesorero.

a. Llevar los libros contables.
b. Firmar con el Presidente los comprobantes de compras y gastos de la Asociación que deben cumplir como persona jurídica.
c. Firmar las declaraciones tributarias que le correspondan a la Asociación como persona jurídica[59].

Debido a que la Junta Directiva debe disponer de su tiempo como personas para el desarrollo de reuniones y otras actividades que se desarrollen para el cumplimiento del objeto de la asociación en beneficio de sus asociados y la comunidad en general, se planteó que la Asamblea otorgue un reconocimiento de honorarios a los miembros

[59] Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente".

principales de la Junta Directiva o en su defecto a su suplente cuando lo reemplace, como la Asociación está iniciando se planteó un auxilio mensual de $50.000 pesos a cada dignatario, posteriormente se debe crear una tabla de remuneraciones ajustada al presupuesto anual y al tiempo que deban dedicar.

Así mismo se definió la forma en que la Asociación financieramente se sostendrá, para lo cual determino en primera instancia el presupuesto de constitución y la proyección de cuota de aporte de cada asociado, donde el patrimonio de la asociación está constituido por:

1- Las cuotas mensuales de $2.819 pesos por litro por segundo de la concesión de agua de cada usuario, como aporte por los asociados, sin perjuicio del pago de la concesión de agua (tasa por uso) asignada por la CVC. Con el fin de preservar la equidad entre los asociados, se definió que el pago de una cuota referida[60] a un caudal de agua, permite que aquellos que hacen un uso mayor del recurso realicen proporcionalmente un aporte mayor.

2- Por auxilios donados por personas naturales o jurídicas.

3- Por los bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo donaciones de empresas nacionales o extranjeras

4- Por todos los bienes que por cualquier concepto ingresen en la asociación.

- **El Director Ejecutivo.** Persona cuya función es la coordinación del fontanero y el desarrollo de gestión de actividades y proyectos que permitan dar solución a la problemática que se presenta en la acequia. Si bien esta persona es muy importante por la labor que realiza, no es posible que inicialmente se contrate como empleado de

[60] Para definir la cuota, se estableció un presupuesto de operación de la Asociación, el cual debió ser muy básico dado que los usuarios del agua aún no son sensibles al valor que tiene el mismo en sus actividades, por tanto una cuota alta genera rechazo a participar de la Asociación, pero una cuota muy baja no permitiría que esta organización opere y por tanto, los asociados no verían los frutos de su aporte de tal forma que terminarían retirándose.

la organización en tiempo completo; se estima que esta persona dedique un cuarto de tiempo por prestación de servicios a la asociación.

Se plantearon elementos esenciales que la Asociación debe tener para funcionar tanto operativa como administrativamente, pero con la visión de que en la medida en que la Asociación muestre resultados y los asociados definan el tipo de organización que desean tener en relación con los beneficios que esta les puede brindar, se hará un reajuste concertado al presupuesto y la forma en que este ha de ser distribuido. En la tabla 21 se presenta el presupuesto elaborado.

Tabla 21. Presupuesto propuesto para la Asociación.

CONCEPTO	CANT.	UNID.	VALOR UNIT./ mensual	VALOR TOTAL/MES	ANUAL
COSTO DE ADMINISTRACIÓN					
Director Ejecutivo	1	Unid.	300000	300000	3600000
Secretaria	1	Unid.	0	0	0
Contador	1	Unid.	325000	325000	3900000
Asesor jurídico	1	Unid.	50000	50000	600000
Auxilio Junta Directiva	3	global	50000	150000	1800000
Espacio de trabajo (arriendo de oficina)	1	global	100000	100000	1200000
Servicios Públicos (energía, agua, teléfono)	1	global	80000	80000	960000
Materiales de oficina (papelería, aseo, mensajería)	1	global	50000	50000	600000
Impuestos, trámites	1	global	20000	20000	240000
Gestión de proyectos	1	global	100000	100000	1200000
TOTAL ADMINISTRACION	**$ 14.100.000 anuales**				
COSTOS DE OPERACIÓN					
Fontanero	1	Unid.	826918,78	826918,78	9923025,43
Mantenimiento de la acequia	1	global	800000	800000	9600000

CONCEPTO	CANT.	UNID.	VALOR UNIT./ mensual	VALOR TOTAL/MES	ANUAL
(Limpieza)					
Reparaciones de obras	1	global	0	0	0
Otros gastos "imprevistos"	1	global	50000	50000	600000
TOTAL OPERACIONALES	**$ 20.123.025 anuales**				
EQUIPOS					
Computador	1	Unid.	2000000	2000000	2000000
Impresora	1	Unid.	200000	200000	200000
Teléfono	1	Unid.	40000	40000	40000
TOTAL EQUIPOS					**$ 2.240.000**

GRAN TOTAL ANUAL	**$ 36.463.025**

Fuente: Elaboracion propia

Se propone que la cuota de sostenimiento se incremente anualmente respecto a la inflación definida por el gobierno nacional.

El Art. 364 del Estatuto Tributario[61] señala que las entidades sin ánimo de lucro están obligadas a llevar libros de contabilidad (mayor, balances y diario) registrados en la forma que indique el Gobierno Nacional. No es obligatorio inscribir los libros auxiliares de contabilidad.

Para proceder a la inscripción de los libros, es necesario que la entidad se encuentre registrada en la Cámara de Comercio. Debe entonces presentarse carta solicitando dicha inscripción, firmada por el Representante Legal de la entidad, en la que conste el destino de los libros y el número de hojas útiles. Sólo se pueden registrar libros en blanco[62].

[61] Disponible en internet: http://estatutotributario.com/procesa1.php?texto=364.

[62] Disponible en internet: http://www.dian.gov.co/descargas/plegables/Libros_contabilidad.pdf

Para el manejo financiero se abrió una cuenta de ahorros en el Banco de Bogotá a nombre de **ASOPRINA**[63] con las firmas del Presidente y el Tesorero de la Asociación. Para el recaudo de las cuotas de los asociados, se genera un documento de cobro de aportes.

Debido a que la Asociación es una entidad sin ánimo de lucro, no está obligada a facturar, pero en caso de ser necesario lo puede hacer siguiendo los requisitos de ley para la expedición de factura, de igual forma según la actividad que realiza con código 4646 del código de comercio y la jurisprudencia frente a la cuota de sostenimiento que pagan los asociados, no es una actividad gravada con el impuesto a las ventas IVA, por tanto no se hace esta retención.

Una vez determinados los elementos básicos de los estatutos de la Asociación, estos fueron enviados a cada usuario, junto con la primera edición del boletín de la Asociación, una carta de presentación de la misma y la convocatoria a la Asamblea de constitución de la organización. Estos documentos fueron entregados por intermediación de usuarios conocidos (cada integrante del equipo de trabajo visita a los usuarios que conoce, les presenta la idea, los contextualiza de los avances que se han logrado y los invita a hacer parte de la reunión); esta estrategia es fundamental por la celeridad y credibilidad que genera el vínculo de amistad o cercanía entre usuarios y por la iniciativa comunitaria que este grupo tiene.

[63] Asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño.

3.2.1.2 Constitución de la Asociación de Usuarios.

El día 29 de mayo de 2010 a las 3 p.m., se llevó a cabo la asamblea de constitución de la asociación de usuarios de agua de las acequias La primavera y Nariño (**ASOPRINA**), la cual tuvo el siguiente orden del día:

1. Charla sobre la importancia de organizarse, a cargo de la invitada Sandra Patricia Bastidas Folleco[64].
2. Presentación de la experiencia de asociatividad de ASORIBU (Asociación de usuarios de agua del distrito de adecuación de tierras de gran escala, río Bugalagrande) a cargo de su Gerente, el Ing. Cesar Montealegre.
3. Apertura de la asamblea de constitución de los usuarios de las acequias Nariño y La Primavera – verificación de asistencia, nombramiento del Presidente y Secretario de la Asamblea.
4. Aprobación de estatutos de la organización: revisión de comentarios por parte de los asistentes.
5. Establecimiento del presupuesto de funcionamiento de la organización.
6. Elección del nombre de la organización y de Junta Directiva de la organización.
7. Aprobación del acta de constitución de la Asociación.
8. Concertar siguiente reunión.

El objetivo de las charlas es brindar un espacio de sensibilización de los asistentes frente a temas como: la escasez de agua, el trabajo en equipo, la importancia de organizarse y los beneficios que se obtienen con ello.

A la asamblea asistieron 25 personas, las cuales aprobaron la creación de la Asociación.

[64] Trabajadora Social egresada de la Universidad del valle y con especialización en Investigación social. Participante del grupo de investigación CINARA.

Los estatutos y el presupuesto fueron divulgados, concertados y aprobados.

Se realizó la selección del nombre de la organización por propuestas abiertas concertándose **ASOPRINA** (Asociación de usuarios de agua de las acequias La primavera y Nariño). Posteriormente se eligió la Junta Directiva[65].
Los elegidos fueron los siguientes:

Presidente: Ferney Salazar	**Suplente:** Carlos Rincón
Secretario: Pilar Rodríguez	**Suplente:** Martín López
Tesorero: Maricel Castro	**Suplente:** William Jaramillo

Una vez elegida la Junta Directiva se procedió a la aprobación del acta de constitución y al cierre de la reunión.

- **Registro de la Asociación ante los entes gubernamentales competentes.** A través del Decreto- Ley 2150 de 1995 se asignó a las Cámaras de Comercio la función de llevar el registro de las entidades sin ánimo de lucro, de manera general, en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de las sociedades comerciales, previo cumplimiento de los requisitos exigidos en el citado decreto.

Es así como para constituir la Asociación como entidad sin ánimo de lucro se puede acudir a las siguientes figuras:

- Por acta de constitución[66]. De la reunión donde se decida crear la entidad, se elaborará un acta que se denomina "acta de la asamblea de constitución" y debe contener:

[65] La elección se realizó por el método de aclamación, que consiste en que uno de los asistentes se postula voluntariamente o es postulado por otros asistentes, en caso de existir más de un postulante se procede a votación.
[66] Se recomienda este mecanismo para evitar la comparecencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

1. Los estatutos que van a regir la entidad debidamente aprobados, que deben contener los requisitos que más adelante se señalan, pueden ser insertos en el acta o en documento anexo D.
2. La voluntad expresa de los constituyentes de crear la entidad.
3. Los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia.
4. Firma de las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión. Estas firmas deben ser reconocidas ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado de la Cámara de Comercio.

- **Por documento privado.** Cuando se constituye por documento privado, todos los asociados o fundadores deben firmar el documento de constitución, que debe contener los estatutos con los requisitos que más adelante se señalan.

Este documento debe ser reconocido ante juez o notario, o con presentación personal ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por todas las personas que firmen como asociados o fundadores.

- **Por escritura pública.** Cuando se constituye por escritura pública, todos los asociados o fundadores deben comparecer ante el notario, en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener los *estatus*.

Para el caso de la asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño se hace a través de un acta de constitución.

Una vez desarrollada la asamblea de constitución, aprobados los estatutos, generada el acta de constitución[67] donde se generó la estructura directiva y se designó un Representante Legal, se procede a inscribir la asociación ante la Cámara de Comercio de Tuluá. Este registro da la facultad para ejercer derechos y contraer obligaciones y

[67] En ella se plasma la intención y voluntad de asociarse.

reemplaza el reconocimiento de la personería jurídica, salvo algunas excepciones; para ello se desarrolló el siguiente procedimiento:

Preparación de documentos para el registro.

1. El documento privado debidamente reconocido o la escritura pública de constitución de la entidad sin ánimo de lucro, junto con los estatutos.

2. Las reformas estatutarias y los nombramientos de los Administradores y Revisor Fiscal.

3. Las providencias de las entidades estatales que recaigan sobre una entidad sin ánimo de lucro que se encuentre inscrita.

4. Los libros de contabilidad, de actas y demás, respecto de los cuales la ley establezca esta formalidad.

Una vez lista la documentación deberá diligenciar los anexos para “Entidades sin ánimo de lucro”, el cual le serán entregados en el puesto de información de la Cámara de Comercio, en el que deberá señalar:

1. Clase de entidad sin ánimo de lucro, esto es, si se trata de una corporación, asociación, cooperativa, fondo de empleados, etc.

2. Nombre de la entidad sin ánimo de lucro.

3. Dirección.

4. Municipio.

5. Teléfono y fax -si los hubiere-.

6. Nombre de la autoridad que ejercerá la inspección y vigilancia de la entidad que se constituye, es decir, Gobernación del Valle, DANCOOP, etc.

A este formato, se debe anexar el acta de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (Representante Legal, Junta Directiva, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, etc.). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de

la reunión, debe ser reconocida por éstos ante Juez o Notario, o ante el Secretario de esta entidad.

Es importante tener en cuenta que de conformidad con lo previsto en la ley, para que se produzca la denominada diligencia de reconocimiento, las personas que actuaron como presidente y secretario deben comparecer a la notaría o ante un juzgado, donde se extenderá una diligencia en la cual conste la declaración de éstos de que las firmas son suyas y que el contenido del documento es cierto. El reconocimiento da plena autenticidad al documento. Para facilitar el registro, aquellos que no hubieren efectuado el reconocimiento, pueden presentarlo personalmente ante el secretario de la Cámara de Comercio.

El reconocimiento es diferente a la autenticación, pues ésta solo procede respecto de documentos de los cuales no emanen directamente obligaciones. Para efectos del registro, no opera la simple autenticación; se hace necesario el reconocimiento del documento.

La Cámara de Comercio expide el registro y tramita ante la DIAN para la expedición del Registro Único Tributario[68]. La DIAN asigna un código de actividad comercial, registra el Régimen Tributario que cobija a la entidad y asigna las responsabilidades o exenciones tributarias de la misma.

La Asociación es registrada como contribuyentes con régimen tributario especial. El cual determina que son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios sujetos al régimen tributario especial, de que trata el Título VI del Libro Primero del Estatuto Tributario, los siguientes:

[68] Se ha simplificado el procedimiento y no es necesario tramitar personalmente el RUT ante la DIAN; esto actualmente lo realizan las Cámaras de Comercio.

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el Art. 23 del Estatuto Tributario, que cumplan totalmente con las siguientes condiciones:

a) Que el objeto social principal sea la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social.

b) Que las actividades que realice sean de interés general; las actividades son de interés general cuando beneficien a un grupo poblacional, como un sector, barrio o comunidad. Se considera que la entidad sin ánimo de lucro permite el acceso a la comunidad, cuando hace oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares.

c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social y este corresponda a las actividades enunciadas en el literal **a)** del presente artículo.

A la asociación se le asignó el código **45968**, el cual corresponde a actividades de organizaciones sin obra alguna de impuesto.

Una vez establecido el registro legal ante las entidades correspondientes se procedió al envío de cartas informativas de la existencia de la Asociación a diferentes instituciones gubernamentales como Secretarias Municipales, DAR Centro Norte, entre otras.

La Junta Directiva dio inicio a sus sesiones de planeación y ejecución de actividades el 4 de junio de 2010.

3.2.1.3 Elementos administrativos requeridos para el funcionamiento de ASOPRINA.

Los elementos que conforman una organización, desde el punto de vista de la gestión, se clasifican en tres tipos:

1. Los elementos materiales: incluyen los bienes y servicios que son necesarios para el funcionamiento de la entidad.
2. Los elementos objetivos: incluyen aquellos conceptos jurídicos que conforman la entidad, como la estructura y las funciones.
3. Los elementos personales o humanos: se encuentran conformados por el personal de la entidad.

En la disciplina administrativa se define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, donde las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la organización. A partir de estos conceptos se presentan los elementos administrativos que una asociación de usuarios debe desarrollar como es el caso de **ASOPRINA.** (…ver gráfico 17…)

- **Planeación**: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él. Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos y las estrategias, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis DOFA).[69]

[69] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n

- **Organización**: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social. Comprende una serie de manuales para mayor comprensión y adecuado funcionamiento de la organización.

Elementos del Concepto[70]:

✓ **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

✓ **Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

✓ **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

✓ **Jerárquica.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

✓ **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

- **Dirección**. Conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Se basa en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos. Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

[70] Disponible en internet: http://html.rincondelvago.com/organizacion_4.html

- **Control**. Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión.

Gráfico 17. Proceso Administrativo.



Fuente: Adaptado de artículo de internet: Proceso Administrativo[71]

A continuación se desarrollan los anteriores conceptos aplicados para la organización **ASOPRINA.**

3.2.2 Plan Estratégico Asoprina.

3.2.2.1 Diagnóstico.

- **Análisis de entornos.**

[71] Disponible en internet: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/default.asp

A continuación se presenta el análisis de entornos para el cumplimiento de la misión de **ASOPRINA**

- **Entorno geográfico:** La cuenca hidrográfica del río Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del Departamento del Valle del Cauca entre las coordenadas 902.500 – 954.700 N y 1.091.600 – 1.138.600 E, con una extensión de 91.485,49 ha. Parte desde el río Cauca por el oeste, hasta el Parque Natural Nacional Páramo de las Hermosas en la Cordillera Central, con alturas que van desde los 900 msnm hasta los 4100 msnm. El 85.1% del área corresponde a la zona de ladera y el 14.9% al Valle geográfico del río Cauca o zona plana. Tiene como límites: al norte la cuenca de Bugalagrande y Morales, al este el Departamento del Tolima, al sur las cuencas de San Pedro, Guabas, Amaime y Guadalajara y al oeste el río Cauca.

La zona de influencia de la Asociación está determinada directamente por los predios que se abastecen de agua de las acequias **La Primavera** y **Nariño**, los cuales se localizan en los corregimientos de Campoalegre y Nariño, del municipio Tuluá. Debido a que estas acequias se surten de aguas del río Tuluá, tomadas en la Bocatoma Acequia Grande, corregimiento El Rumor, el área de influencia de la asociación se amplía por el recorrido que hace dicha acequia hasta el punto donde se derivan las acequias **Nariño** (parque de la Guadua) y **La Primavera** (corregimiento Campoalegre) y siempre que se identifique limitaciones en el flujo del agua para llegar al parque de la Guadua.

Esta zona corresponde a la parte plana del municipio Tuluá, con paso por el sector urbano del municipio, al igual que por centros poblados como diferentes barrios de los corregimientos del municipio. El agua de la acequia es destinada para usos agrícolas, recreativos, industriales, abastecimiento, entre otros.

Amenazas. La proximidad a la zona urbana y centros poblados del municipio genera fuerte intervención de la población no usuaria de las acequias, debido a que por cuestiones culturales, estas acequias son empleadas como medios de evacuación de

residuos sólidos y líquidos, uso del agua para actividades diferentes a las reglamentadas (bañistas, lavado de vehículos, consumo humano, entre otros), aprovechamiento ilegal.

Así mismo, las zonas de expansión urbana fácilmente cobijan sectores de tránsito de la acequia lo que amenaza su buen desempeño, si no son tenidas en cuenta dentro de los planes de expansión, o es posible que prime el beneficio en construcción de viviendas, sobre las necesidades hídricas de los usuarios, llevando a cerrar canales de agua. Dada la urbanización, generalmente se prevé el entubamiento de las acequias para prevenir accidentes que pongan en riesgo la vida humana, esto incrementa la dificultad de realizar el mantenimiento de estos cursos de agua y por tanto los costos de operación.

Oportunidades. La Asociación se desempeña en una zona identificada como **Centro Estratégico Regional** por su ubicación geográfica en el Departamento. Cuenta con industrias como: Ingenios azucareros, Levapan y productora de jugos S.A., quienes son usuarios importantes a nivel municipal y regional. Esto debe propiciar mayor atención de organizaciones a nivel regional y nacional que intervienen en el manejo del agua.

La cuenca Tuluá cuenta con área de captación de agua significativa que permite un mejor abastecimiento de agua superficial.

El trabajo se desarrolla en zona plana lo que permite movilidad y distanciamiento frente a limitaciones por grupos armados.

Es posible que el entubamiento de las acequias en las zonas con población densa, permita reducir las pérdidas de conducción del agua y el aporte de residuos sólidos (basuras), siempre que éstas sean entubadas en su totalidad y con diseños adecuados que permitan realizarles mantenimiento, en caso contrario, se convierten en espacios

silenciosos de formación de obstáculos en el transito del agua, difíciles de detectar y manejar.

Al estar ubicada el área de influencia de la Asociación, en la cuenca del río Tuluá, facilita el abastecimiento del agua superficial que es más económica que el agua subterránea y de fácil acceso para el común de los usuarios; por tanto, contar con este líquido es importante para la economía de los productores agrícolas.

- Entorno Legal. Este territorio se encuentra regido por la normatividad nacional principalmente y algunas disposiciones específicas de carácter regional, dictadas principalmente por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca –CVC.

Normas Generales:

- ✓ Constitución Política de Colombia 1991.
- ✓ Tratados y Cumbres del Medio Ambiente.
- ✓ Principios de Dublín.
- ✓ Ley 99 de 1993 (Medio Ambiente)
- ✓ Ley 134 de 1994 (Participación ciudadana)
- ✓ Ley 142 (Servicios públicos)
- ✓ Ley 152 de 1994 (Plan de Desarrollo)
- ✓ Ley 373 de 1997 (Uso racional del agua)
- ✓ Ley 388 de 1997 (Desarrollo territorial)
- ✓ Código de Recursos Naturales (Dcto 2811 de 1974)

Reglamentaciones:

- ✓ Decreto 1729 de 2002 (Planes de ordenamiento de cuencas)
- ✓ Decreto 1604 de 2002 (Comisiones conjuntas)
- ✓ Decreto 155 de 2004 (Tasas por utilización de aguas)
- ✓ Decreto 2811 de 1974
- ✓ Planes de Gestión Ambiental

- ✓ Planes Trianuales y otros CAR[72]
- ✓ Reglamentaciones de la CAR

Normas Especiales:

- ✓ POT[73] municipio de Tuluá
- ✓ Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá
- ✓ POT municipio de Buga
- ✓ POMCHS[74] Cuenca Tuluá

Disposiciones y planes de la CVC. Para la Asociación específicamente se tiene como normatividad relacionada, toda aquella que haga referencia al agua, a la participación comunitaria, legislación ambiental, a la asociatividad y resolución de conflictos.

Amenazas. De acuerdo a lo anterior, la legislación Colombiana entorno al manejo del agua es amplia, sin embargo presenta limitaciones frente a la forma en que se puede llevar a cabo la participación de la comunidad en su manejo. Se avala la organización de asociaciones de usuarios pero no se brindan los elementos necesarios requeridos para llegar a consolidarse como movimientos gestionadores frente a la administración del agua y por tanto de sus implicaciones futuras.

La dinámica del manejo de las leyes en cuanto a su transitoriedad, esta de la mano con los legisladores y sus intereses, lo cual permite que puedan surgir nuevas leyes que modifican negativamente el papel que éstas organizaciones deben desempeñar para una administración conjunta del agua; así mismo, las tendencias de privatización de los elementos naturales de servicio colectivo, genera grandes amenazas para el acceso social al agua de forma equitativa y económicamente justa.

[72] Corporación Autónoma Regional.

[73] Plan de Ordenamiento Territorial.

[74] Plan de Ordenamiento y Manejo de Cuencas Hidrográficas.

El marco normativo en torno a la parte tributaria y fiscal, proporciona incertidumbre frente a las obligaciones que las diferentes formas organizativas deben cumplir, como lo es el caso para el régimen comercial especial, que es el que cobija a las asociaciones y que les permite estar exentos de algunas responsabilidades tributarias.

Oportunidades. Lograr estructurar una legislación que respalde el accionar de las organizaciones comunitarias frente a la administración del agua, con el fin de lograr fortalecer su gestión y sostenibilidad en el tiempo.

- Entorno Socio-Cultural. La zona de influencia de la Asociación se encuentra constituida por asentamientos humanos nucleados como cabecera urbana de Tuluá y los corregimientos Nariño y Campoalegre, (…ver tabla 22…).

Tabla 22. Asentamientos humanos corregimientos Nariño y Campoalegre.

CORREGIMIENTO NARIÑO	CORREGIMIENTO CAMPOALEGRE
Altura 930 msnm	Altura 935 msnm
Población 3100	Población 552
Número de Viviendas 619	Número de Viviendas 187
Número de Predios 908	Número de Predios 445
Número de Veredas 6	Número de Veredas 2
Área 6930 hectáreas	Área 2119 hectáreas
Número de Hogares 619	Número de Hogares 138
Altura 930 msnm	Altura 935 msnm

Fuente: DANE 2005

Como se puede observar, el corregimiento Nariño presenta gran extensión y número de habitantes, los cuales laboran en el centro urbano del municipio o en predios de producción agrícola cercanos.

La Población rural del área plana está constituida fundamentalmente por el sector agrícola, articulado a la empresa cañicultora. Así mismo se encuentran otras actividades representativas como la cría de especies piscícolas, avícolas y porcinas.

Se encuentran dos centros educativos de fuerte influencia en la comunidad que son la Institución educativa Jovita Santacoloma y el Liceo Moderno en el corregimiento Nariño y la institución educativa Julio Pedroza que es una sede del Liceo Moderno en el corregimiento Campoalegre.

La organización comunitaria se genera por las iniciativas del Estado principalmente, más que por intereses privados y están intervenidos por organizaciones que tienen su accionar en toda el área del municipio. Estas organizaciones son: las juntas de acción comunal, las juntas de padres de familia, las asociaciones de madres propiciadas por el ICBF, asociaciones deportivas, tiendas comunitarias, cooperativas, entre otros. También existen ONG's, fundaciones, grupos ecológicos y agremiaciones que son reconocidas por la comunidad.

Directamente en el área de trabajo y el objeto de la Asociación se cuenta con intervenciones de la Fundación Ríos Tuluá Morales, Juntas de acción comunal de los corregimientos de Nariño y Campoalegre, Grupo ecológico de la institución educativa Jovita Santacoloma.

El municipio de Tuluá se caracteriza desde comienzos de la década del 40, cuando las variaciones históricas y políticas del país terminan llevándolo a ser el epicentro de la más cruda violencia, hasta el punto de convertirse en permanente noticia nacional durante toda una década, por sufrir una dura realidad social de violencia, lo que produce un evidente atraso.

La historia de exclusión desde la colonia, su laxitud tanto en lo moral como en sus referentes normativos, la multiplicidad de orígenes, culturas y costumbres, su vocación

comercial, reconfiguradas por la violencia de los años cincuenta, que dejó el terreno abonado para que años después se afianzara el narcotráfico y su subcultura del "**dinero fácil y rápido**", modelos de vida, sistemas propios de justicia y de resolución de controversias y conflictos por mano propia, dejando como legado el sicariato y el imperio del miedo y la violencia, y la falta de confianza en los sistemas formales de justicia.

Muestra de lo difícil de este *modus vivendi* del municipio se plasma en el Plan de Desarrollo Municipal, 2001 – 2003, que el Alcalde de Tuluá, Arquitecto Francisco Javier Gálvez, consignó, específicamente en el Área estratégica N° 2, Tuluá segura, en su componente sectorial Seguridad y Justicia, con las siguientes palabras:

> "**Aquí el valor civil y el sentido de pertenencia se han perdido totalmente, las personas no saben vivir en comunidad, hace falta la solidaridad. Hay que buscar mecanismos para que las personas crean en la justicia y en las autoridades. (...) Como producto del complejo conflicto social que se vive en la sociedad, los valores de convivencia y civilidad tienden a deteriorarse. Los ciudadanos han perdido hasta cierto punto la conciencia de lo que significa pertenecer a una comunidad, de tal forma que en la vida cotidiana sean reemplazadas las acciones básicas de convivencia, por actitudes de agresividad e indiferencia. La forma en que los ciudadanos se comportan hacia los demás se caracteriza cada vez más por poseer un contenido negativo, distante de la armonía social. Bajo este precepto es fundamental que el ciudadano pueda recapacitar sobre los valores y elementos de convivencia que no le fueron enseñados o que olvido como producto del ritmo de vida en que se encuentran y del conflicto que ha caracterizado a la sociedad en las últimas décadas".**

Amenazas. En la zona se presentan fenómenos sociales relacionados con violencia política, social y económica como consecuencia de factores crecientes como la no presencia del Estado y las desigualdades sociales, lo cual prospera en rasgos sociológicos como los de detentar una cultura generalizada - pública - del 'dejar hacer', una tendencia a la trasgresión a la norma, y en contraste con otras poblaciones del país, un ritmo de vida acelerado y un trato en el diario acontecer urbano, tenso y agresivo, que se manifiesta en la forma como los usuarios del agua se relacionan frente al acceso al recurso y a la posición de dominio del mismo en detrimento de los derechos de los demás, llegando a permear en las instituciones que representan el control y autoridad.

Desarrollo de proyectos urbanísticos mal planificados en zonas de las acequias por decisiones políticas de beneficios particulares sobre el bien colectivo, así como la poca intervención de asentamientos subnormales (Campoalegre) ubicados en inmediaciones de las acequias por facilidad de acceso al agua.

Oportunidades. La cercanía a centros educativos favorece la inserción de la importancia del manejo del agua en la base futura cultural de la zona, que consiste en los niños y jóvenes que se están educando y que son a futuro quienes intervengan en el manejo del agua y su desarrollo social en torno a ella.

Contar con empresas fortalecidas en la zona que podrían ayudar en la gestión de proyectos debido a la inserción de un tipo de marketing que relaciona la responsabilidad social de las empresas frente a las comunidades aledañas donde desarrollan su actividad comercial.

El municipio de Tuluá tiene un desarrollo en cuanto a medios de comunicación locales como canales de televisión -Tuluacentro, Telmex-, periódico local El Tabloide, entre otros, que pueden ser aprovechados por la Asociación para realizar campañas de

difusión de diferente índole, ya sea a nivel de denuncia, generación de conocimiento, sensibilización y socialización.

- **Entorno Económico.** La cuenca Tuluá se caracterizada por una fuerte vocación comercial y agroindustrial, vocación que viene de tiempo atrás y que se ha fortalecido con los años.

La industria ocupa un lugar destacado dentro de la economía municipal, considerando a Tuluá como una ciudad abanderada en la industria mediana, aunque cabe resaltar que grandes factorías tienen su sede en la ciudad: un ingenio productor de azúcar sulfatada y de derivados de la caña de azúcar y panelera, una industria productora de harina de diversos cereales, así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia. Son también relevantes la producción de derivados de productos frutícolas y la exportación de estos, además de la mediana empresa ligada a la producción y exportación del lulo, y frutos del bosque además de la industria de los cítricos que también tiene su fuerza en esta ciudad.

Las industrias productoras de servicio son numerosas y de características PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que se dedican básicamente a la satisfacción de la demanda interna de la ciudad, produciendo textiles, marroquinería, calzado, alimentos procesados y transporte, donde un gran número de éstas realizan exportaciones.

Los cálculos realizados para obtener el PIB municipalizado, muestran como Tuluá participa en el PIB agrícola con un **5,4%** donde se destaca la caña de azúcar, el PIB pecuario con un **3,76%,** allí se destaca la producción de leche que aporta al departamento con un **7,02%** y ganado vacuno con un **6,57%,** en total participa en el PIB primario con un **3,82%**, en el sector industrial se destaca el aporte que hace Tuluá al departamento en alimentos y bebidas con un **9.45%** y el total de la industria **5,47%**, total secundario **5,05%**, en el sector terciario hay un aporte importante de hoteles y

restaurantes con un **9,68%**, inmobiliario **9,55%**, en total el sector terciario aporta el **4,98%**.[75]

Desde siempre Tuluá sobresale como 'Polo de desarrollo', eje económico que desde la zona centro provee circula o genera, la producción en general de la región. Pero es en los años setenta cuando se reconoce en documentos oficiales como '**Ciudad región'**; hoy continúa ejerciendo como epicentro urbano, una poderosa atracción para los pobladores de los numerosos municipios vecinos del centro y norte del Valle, dada su amplia y atractiva oferta de servicios y el ser un vigoroso centro comercial, que en sus múltiples transacciones diarias, formales e informales, legales e ilegales, moviliza y confronta diversos intereses.

Amenazas. Dada la prevalencia en el área de influencia de la Asociación, de dos ingenios azucareros, quienes por sus condiciones de concentradores de la producción agrícola que se da en la zona a nivel de producción propia y de proveedores, se podría establecer un dominio en el manejo de los precios de compra que podría limitar los ingresos económicos de los agricultores, lo que revertiría en los aportes negativos. Así mismo un aumento en los costos de producción por la dinámica del mercado o por efectos adversos como condiciones climáticas, puede generar morosidad o negativa hacia los aportes a la Asociación.

Oportunidades. Potencial económico de empresas privadas como ingenios generan aportes puntuales y significativos a la asociación que le permitirían mayor sostenibilidad.

Dado que la asociación en su entorno incurre en acciones ambientales y productivas que representan sostenibilidad económica al municipio, puede tener acceso a convocatorias de financiación con entidades nacionales e internacionales para el

[75] Fuente: DANE.

desarrollo de proyectos que beneficien no solo a los usuarios del agua sino a la comunidad aledaña.

- **Entorno Político – Administrativo.** La cuenca hidrográfica del río Tuluá se encuentra intervenida dentro de la división político-administrativa del Departamento, como parte de esto, dentro de su territorio se pueden identificar zonas pertenecientes a varios municipios, siendo para el caso de estudio el municipio de Tuluá el directo involucrado en el área de influencia de la Asociación.

Amenazas. Cambios en administración pública e instituciones gubernamentales como la CVC, que no permite la continuidad en el cumplimiento de compromisos pactados o la sostenibilidad en el tiempo de la articulación entre instituciones, dado que cada funcionario nuevo trae consigo una conceptualización (visión y priorización) y forma de trabajo propia, que puede no ser compatible con la del funcionario saliente y por tanto con el trabajo desarrollado. Así mismo se ve como amenaza que el cargo de Dirección de la regional de la CVC se encuentra influenciado por movimientos políticos en su adjudicación, lo cual puede viciar las decisiones que se tomen o el rumbo de las acciones propuestas en detrimento del deber ser de la Asociación y de la entidad.

Oportunidades. Contar en Tuluá con la sede de la **Regional DAR Centro Norte** de la entidad de control y administración de los recursos naturales, lo que permite mayor acompañamiento y atención a las acciones y requerimientos de la asociación.

- **Entorno Medioambiental[76].** El entorno medioambiental se encuentra fuertemente influenciado por las características y dinámicas de la cuenca hidrográfica del río Tuluá que es quien permite el abastecimiento de agua de las acequias Nariño y La Primavera.

La cuenca del río Tuluá se encuentra ubicada en el centro del Departamento del Valle del Cauca, al occidente de la Cordillera Central y a la margen derecha del río Cauca,

[76] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/R%C3%ADo_Tulu%C3%A1

exactamente entre las coordenadas geográficas 902.500 – 954.700 norte y 1.091.600 – 1.138.600 este. El área total se estima en 91485 hectáreas.

El río Tuluá nace en la vertiente alta de la Cordillera Central, en el Parque Natural Páramo Las Hermosas a una altura de 4100 msnm. Desciende en un trayecto de 72 km hasta desembocar en el río Cauca a 900 msnm, el río cuenta con un caudal promedio de 15,7 m^3/s. Los principales ríos que fluyen hacia el río Tuluá son: Cofre, Río Loro, San Antonio, San Marcos, Nogales.

Coberturas Naturales del suelo:

Páramo. En la cuenca se encuentra una fracción del Parque Nacional Natural Las Hermosas, una zona de protección cuyo objetivo es la conservación del ecosistema páramo en el Macizo Colombiano, en las jurisdicciones de los Departamentos del Valle del Cauca y Tolima. El objetivo del Parque es mantener los hábitats naturales para las especies de flora y fauna en el páramo y el bosque andino dentro del Parque y a la vez, conservar el complejo de lagunas por su importancia en la oferta de bienes y servicios ambientales. El Parque cuenta con 125000 hectáreas, donde la mayor parte se ubica en Tolima, 100770 ha., aproximadamente el 81%, el resto del Parque lo comparten los municipios del Valle del Cauca: Pradera, Palmira, El Cerrito, Buga y Tuluá, estos dos últimos tienen 10907 y 221 has. del Parque y gran parte de esta área se encuentra en la cuenca del río Tuluá.

Bosque Andino y Sub-andino. Los bosques andinos se encuentran en alturas que van, regularmente, de los 2500 msnm hasta los 3400 msnm. Las precipitaciones se estiman entre 900 y 1000 mm, mientras las temperaturas promedio fluctúan en un rango entre los 6 y 15º C. La parte baja del bosque está integrada por árboles altos de hasta 35 m, a medida que se asciende las especies de árboles son más bajos, con alturas máximas de 15 m. La vegetación también la componen epífitas, musgos y líquenes, que retienen gran cantidad de agua. El bosque andino cumple varias funciones, entre las

que se destacan la regulación del agua, protección del suelo, hábitats de fauna, etc. Este bosque ha sufrido un proceso de conversión a potreros, áreas de cultivos y asentamientos de humanos, proceso que también se ha experimentado en la cuenca.
Por otro lado el bosque Sub-andino se ubica entre los 1200 y 2500 msnm, en la zona media de la cuenca, con temperaturas promedio en el rango de 16 y 23º C, y precipitaciones entre un mínimo de 1000 mm hasta un máximo de 1800 mm. Es junto con el anterior ecosistema uno de los más intervenidos por actividades humanas que han reducido y fragmentado ostensiblemente las coberturas de este tipo de bosque. En el suelo natural de este bosque dentro de la cuenca predomina ahora la ganadería extensiva.

Bosque seco tropical y humedales asociados. El bosque seco tropical se ubica en el valle geográfico, entre 900 y 1200 msnm., la temperatura es relativamente estable con un promedio 24º C. Presenta una cobertura vegetal con árboles de alturas de hasta 35 m. En la actualidad se limita a 15 remantes entre una y diez has., donde ninguno de los más relevantes se encuentra en la cuenca del río Tuluá. Asociado al bosque tropical en el valle geográfico se encuentran los humedales. En la cuenca se encuentra localizado el Humedal Bocas de Tuluá, con 19,7 hectáreas de las cuales la mayoría se ocupa en pastizales y en cultivos transitorios.

Formaciones subxerofíticas*.* Estos ecosistemas no se encuentran en una altura específica, dependen de condiciones climáticas particulares y localizadas. Sin embargo, su característica primordial es que cuenta con periodos prologados de sequía, de hasta seis meses; bajo estas condiciones prolifera vegetación de pastos y arbustos de hojas pequeñas, duras y de espinas, como cardos, cabuyas, orquídeas, bromelias, entre otros. En la cuenca la formación se encuentra en los cañones del río Tuluá, en las zonas de Los Bancos, Playa del Buey y área de Jícaramata.

Amenazas. Aumento de la deforestación en la parte media y alta de la cuenca, que incide negativamente en la regulación del agua en el territorio, generando menor

disponibilidad temporal del agua en épocas de verano y volúmenes altos difíciles de manejar en época de invierno.

La dinámica de la variabilidad climática que se proyecta a tendencias extremas de fuertes veranos (periodos Niño) y fuertes inviernos (periodos Niña) que afecta significativamente la productividad y la regulación hidrológica.

Por la tradición en el deterioro ambiental ocasionado por una cultura de desorden, baja planificación y agotamiento de la capacidad de los ecosistemas de mantener su equilibrio se puede generar aumento de focos contaminantes (humanos e industriales: aguas residuales, basuras, escombros, químicos, residuos orgánicos, etc.) a las fuentes hídricas limitando el acceso al agua o aumentando los costos en la implementación de tratamientos para poder ser usada.

Oportunidades. Dada la importancia que a través de los años se ha reconocido al ambiente para la preservación de la especie humana, se presentan oportunidades de apoyo a proyectos ambientales con recursos a nivel nacional e internacional.

Se pueden establecer relaciones con fundaciones y agremiaciones como la Fundación Ríos Tuluá Morales, con amplia experiencia y cuyo objeto es la conservación de la cuenca hidrográfica para realizar acciones conjuntas en esta temática. Se cuenta en el corregimiento Nariño con nacimientos o afloramientos de agua que permiten visualizar el potencial de agua en el subsuelo.

- **Análisis del cliente Interno.** El cliente interno está representado por la Asociación en su desempeño administrativo y operativo, dado que **ASOPRINA** se conformó legalmente el 31 de mayo de 2009. Parte de la voluntad de un grupo de personas con interés de construir la organización como actividad alterna a su actividad productiva de subsistencia. La Asociación aún no cuenta con una trayectoria organizacional significativa que le permita un análisis profundo en esta área.

El capital de sostenimiento de la asociación está representado en los aportes que hacen los asociados a través de una tarifa asignada por rangos de caudal concesionado para cada uno de ellos. Estos aportes son los que le permiten a la Asociación mantenerse en el tiempo, ofrecer a los asociados beneficios y crecer.

Amenazas. Se corre el riesgo de que usuarios que no aportan a la asociación desmotiven gradualmente a aquellos que si lo hacen y se deje de percibir ingresos, por tanto es importante sensibilizar a los usuarios.

Respecto al factor humano, la Asociación cuenta con un equipo de trabajo con visión de la necesidad de asociarse, perseverante, con capacidades formativas y de liderazgo, sin embargo, presentan limitaciones de tiempo por actividades laborales y familiares que no les permiten ser más operativos y desarrollar actividades requeridas para dinamizar el proceso asociativo.

Se corre el riesgo de no tener receptividad de los esfuerzos realizados por la asociación, lo que promovería la apatía en aquellos usuarios vinculados y desmotivación del equipo de trabajo, llevando a la asociación a la desaparición.

A nivel de Asociación se han desarrollado diferentes actividades como jornadas de limpieza de canales, envío de cartas de solicitud de cumplimiento de responsabilidades en situaciones problemáticas presentes a instituciones y particulares, conferencias sobre tasa por uso del agua, mecanismos de participación ciudadana y alternativas para manejo del agua en épocas de escasez, entre otras, que han permitido avances en la consecución de soluciones a los problemas que se enfrentan en el manejo del agua y que a su vez han servido para dar a conocer la Asociación.

- **Matriz DOFA**. Se presenta en la tabla 23 la Matriz DOFA determinada para el accionar de la Asociación.

Tabla. 23. Matriz DOFA consolidada. Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buenas relaciones públicas. 2. Actividades desarrolladas. 3. Personal capacitado en diferentes áreas 4. Conscientes de la problemática que enfrentamos 5. Facilidad de desplazamiento en el territorio 6. Articulación de nuestro objeto social con la parte ambiental 7. Problemas ambientales que son superables 8. Perseverancia grupal 9. Constitución legal 10. Buena relación con entidad bancaria para gestión de recursos	1. Poca disponibilidad de tiempo de los miembros. 2. Convocatoria (afiliaciones) - Aportes de socios 3. Deficiente participación de los usuarios 4. Baja capacidad de logística (de que nos conozcan y desarrollar acciones) 5. Limitación de acción - no tenemos herramientas jurídicas que nos permita contrarrestar problemas ambientales como contaminantes 6. Baja articulación con otras organizaciones 7. Falta conocimiento normativo
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Cercanía a centros educativos 2. Empresas fortalecidas en la zona que podrían ayudar a gestión de proyectos. Potencial económico de empresas públicas y privadas de la región 3. Fácil acceso a entidades privadas y públicas 4. Vínculo con medios de comunicación local 5. Políticas internacionales y nacionales (nacional, departamental y municipal) de sostenibilidad (conservación, recuperación, protección, educación, alternativas sostenibles de aprovechamiento ambiental) y seguridad alimentaria 6. Acceso a convocatorias de financiación con entidades internacionales. Apoyo a proyectos ambientales a nivel nacional e internacional 7. Poder incidir en la normatividad actual frente al manejo del agua 8. Se puede llevar la experiencia ante órganos de control y vigilancia nacionales e internacionales 9. Presencia de afloramientos de agua en la zona.	1. Proyectos urbanísticos mal planificados en zona de influencia de las acequias - cambios en las condiciones hidráulicas y topográficas por proyectos urbanísticos 2. Cultura social de usuarios y comunidad en general: inadecuado manejo de residuos, forma de respuesta ante situaciones 3. Conflictos físicos verbales (agresividad y poca solidaridad) 4. Intervención de asentamientos subnormales (Campoalegre) 5. Cambios en administración pública e instituciones gubernamentales (CVC) 6. Cultura de economía ilegal 7. Aumento de costos en producción y reducción de rentabilidad 8. Deforestación, variabilidad climática, grandes aportes de sedimentos 9. Aumento de focos contaminantes humanos e industriales (aguas residuales, basuras, escombros, químicos, residuos orgánicos) 10. Modificaciones en la legislación y normatividad ambiental 11. Respuesta ineficiente de las instituciones competentes.

3.2.3 Fundamentación Estratégica.

3.2.3.1 Misión.

ASOPRINA tiene como misión garantizar para sus afiliados un manejo racional, eficiente y conservacionista del agua, por medio del conocimiento sobre la dinámica de los recursos naturales y mejores prácticas de uso.

3.2.3.2 Visión.

ASOPRINA al 2015 será una organización operativa y eficiente frente al manejo del agua de las acequias La Primavera y Nariño, con un alto compromiso de sostenibilidad ambiental y desarrollo social.

3.2.3.3 Valores.

- **INTEGRIDAD**. Tratamiento justo en el desarrollo de nuestras acciones, sin tratos preferenciales, ni incurrir en acciones fuera de la ley.
- **RESPETO**. La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: asociados, entidades, trabajadores, proveedores y comunidad.
- **RESPONSABILIDAD.** Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- **TRABAJO EN EQUIPO.** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, solidaridad, comunicación permanente y tolerancia; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO.** Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

3.2.3.4 Objeto Social.

a. Gestionar las medidas correctivas que aseguren la disponibilidad de agua en calidad y cantidad, desde su sitio de captación.
b. Garantizar la distribución equitativa del agua de acuerdo con la asignación porcentual aprobada por la CVC a cada predio.
c. Ejercer control, vigilancia, mantenimiento del cauce, utilización del recurso, construcción y mejoramiento de obras que sean necesarias para el aprovechamiento y beneficio común, previa aprobación y revisión por parte de la CVC.
d. Contratar estudios, diseños, obras, mantenimientos y las demás actividades que se requieran en beneficio de la disponibilidad del recurso hídrico, con revisión y aprobación de CVC.
e. Actuar como conciliadora y mediadora en la violación que se haga del caudal asignado o de los conflictos que se presenten entre los usuarios. En caso de renuencia para aceptar el dialogo de solución, la asociación queda autorizada para informar a la CVC como ente de control.
f. Actuar como organismo de veeduría ante las entidades públicas con el objeto de preservar los recursos naturales y el ambiente, en beneficio de la comunidad asociada.
g. Gestionar proyectos y recursos ante entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
h. Ofrecer y gestionar capacitaciones sobre el sostenimiento de los recursos naturales y temas afines con el ambiente.

3.2.3.5 Áreas o Líneas Estratégicas Claves.

Financiera. Manejo económico de recursos de la asociación que permiten que esta se sostenga, potencie y proyecte.

Operativa – Organizacional. Permite el trabajo diario de la asociación para cumplir con el objeto básico.

Comunicaciones. Factor importante para el adecuado desarrollo de la asociación debido a que es el puente con los asociados, las instituciones, la comunidad en general.

Técnica. Permite optimizar recursos y esfuerzos al igual que enfocar el uso eficiente del agua que es eje de valor de la asociación. (…ver tabla 24…)

Tabla 24. Factores Claves de Éxito

	SITUACIONES +	SITUACIÓNES -
TÉCNICO	1. Conscientes de la problemática que enfrentamos.	1. Falta conocimiento normativo.
	2. Articulación de nuestro objeto social con la parte ambiental.	2. Proyectos urbanísticos mal planificados en zona de influencia de las acequias - cambios en las condiciones hidráulicas y topográficas por proyectos urbanísticos.
	3. Problemas ambientales que son superables.	3. Cultura social de usuarios y comunidad en general: inadecuado manejo de residuos, forma de respuesta ante situaciones.
	4. Cercanía a centros educativos.	4. Conflictos físicos verbales (agresividad y poca solidaridad)

	SITUACIONES +	SITUACIÓNES -
	5. Empresas fortalecidas en la zona que podrían ayudar a gestión de proyectos. Potencial económico de empresas públicas y privadas de la región.	5. Intervención de asentamientos subnormales (Campoalegre).
	6. Fácil acceso a entidades privadas y públicas.	6. Cambios en administración pública e instituciones gubernamentales (CVC).
	7. Políticas internacionales y nacionales (nacional, departamental y municipal) de sostenibilidad (conservación, recuperación, protección, educación, alternativas sostenibles de aprovechamiento ambiental) y seguridad alimentaria	7. Deforestación, variabilidad climática, grandes aportes de sedimentos.
	8. Acceso a convocatorias de financiación con entidades internacionales. Apoyo a proyectos ambientales a nivel nacional e internacional	I. Aumento de focos contaminantes humanos e industriales (aguas residuales, basuras, escombros, químicos, residuos orgánicos).
	9. Poder incidir en la normatividad actual frente al manejo del agua	
	10. Presencia de afloramientos de agua en la zona	

	SITUACIONES +	SITUACIONES -
ORGANIZACIONAL –OPERATIVO	1. Buenas relaciones públicas	1. Poca disponibilidad de tiempo de los miembros
	2. Actividades desarrolladas	2. Convocatoria (afiliaciones) - Aportes de socios
	3. Personal capacitado en diferentes áreas	3. Deficiente participación de los usuarios
	4. Facilidad de desplazamiento en el territorio	4. Baja capacidad de logística (de que nos conozcan y desarrollar acciones)
	5. Articulación de nuestro objeto social con la parte ambiental	5. Limitación de acción - no tenemos herramientas jurídicas que nos permita contrarrestar problemas ambientales como contaminantes
	6. Perseverancia grupal	6. Baja articulación con otras organizaciones
	7. Constitución legal	7. Falta conocimiento normativo
	8. Poder incidir en la normatividad actual frente al manejo del agua	8. Cambios en administración pública e instituciones gubernamentales (CVC)
		9.Cultura de economía ilegal
		10. Modificaciones en la legislación y ormatividad ambiental
		11. Respuesta ineficiente de las instituciones competentes

	SITUACIONES +	SITUACIONES -
COMUNICACIONES	1.Vínculo con medios de comunicación local	1. Baja articulación con otras organizaciones
	2.Se puede llevar la experiencia ante órganos de control y vigilancia nacionales e internacionales	2. Baja capacidad de logística (de que nos conozcan y desarrollar acciones)
	3.Baja articulación con otras organizaciones	

	SITUACIONES +	SITUACIONES -
FINANCIERO	1. Buena relación con entidad bancaria para gestión de recursos	1. Convocatoria (afiliaciones) - Aportes de socios
	2. Empresas fortalecidas en la zona que podrían ayudar a gestión de proyectos. Potencial económico de empresas públicas y privadas de la región	2. Aumento de costos en producción y reducción de rentabilidad
	3. Acceso a convocatorias de financiación con entidades internacionales. Apoyo a proyectos ambientales a nivel nacional e internacional	

Fuente: Elaboración Propia

Se determinan los objetivos del Plan Estratégico, que corresponden en articulación con las líneas estratégicas a las estrategias planteadas llevadas a logro.

3.2.3.6 Objetivos.

Objetivo General. Consolidación y fortalecimiento de la asociación para ser más eficientes en la conservación y disponibilidad del recurso hídrico en la zona de influencia de las acequias La Primavera y Nariño, aguas del río Tuluá.

Objetivos Estratégicos.

1. Eficiente suministro del agua en las acequias Nariño y La Primavera - Acequia Grande.

2. Sostenibilidad económica.

3. Flujo constante de comunicación con usuarios, instituciones privadas, públicas y comunidad.

4. Asociación de Usuarios activa y participativa.

- **Objetivos de corto plazo**
  1. Mayor conocimiento y entendimiento normativo y legislativo
  2. Prevención de posibles intervenciones en las acequias
  3. Diagnóstico técnico del manejo del agua y planificación de intervenciones
  4. Usuarios afiliados y aportando
  5. Reconocimiento de los usuarios de la zona
  6. Construir el Sistema organizacional operativo
  7. Capacidad de gestión.

- **Objetivos de largo plazo**
  1. Manejo eficiente del agua de las acequias
  2. Protección de la oferta hídrica
  3. Planificación de alternativas de abastecimiento
  4. Garantizar la cobertura económica de operatividad
  5. Gestión financiera de recursos
  6. Reconocimiento a nivel municipal y de instituciones

7. Articulación con diferentes organizaciones
8. Fortalecimiento organizacional – participación.

3.2.3.7 Implementación.

Plan de acción.

Para cada objetivo se determinan las acciones que le permitan ser alcanzado. (…ver tabla 25…).

Tabla 25. Plan Estratégico Asoprina

			ACCIONES
TÉCNICO	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	*Eficiente suministro del agua en las acequias Nariño y La Primavera - Acequia Grande*	
	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	Mayor conocimiento y entendimiento normativo y legislativo	Capacitación en legislación ambiental y organizacional
			Compendio resumido con la legislación competente
			Manual de competencias legales de las diferentes instituciones
		Prevención de posibles intervenciones en las acequias	Identificación de proyectos de expansión urbana y sus implicaciones
			Identificación de mecanismos de intervención en dichos proyectos
			Definir comité veedor de esta situación (comité técnico)
		Diagnóstico técnico del manejo del agua y planificación de intervenciones	Consolidación del comité técnico
			Diagnóstico del estado y manejo del recurso hídrico de las acequias
			Identificación de situaciones negativas
			Elaboración del plan de uso eficiente de agua
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	Manejo eficiente del agua de las acequias	Ejecución del plan de uso eficiente
		Protección de la oferta hídrica	Identificación de zonas estratégicas de protección
			Generación del plan de intervención de conservación y recuperación
			Ejecución del plan de intervención por medio de alianzas estratégicas
		Planificación de alternativas de abastecimiento	Identificación y conocimiento de alternativas de abastecimiento
			Plan de manejo de dichas alternativas

Tabla 25. (Continuación).

FINANCIERO	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	*Sostenibilidad económica*	
	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	Usuarios afiliados y aportando	Evaluación de afiliados y no afiliados
			Operatividad del comité de afiliación
			Realizar campañas de afiliación (por repartición de faltantes)
			Consolidación e implementación del sistema de cobro de aportes
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	Garantizar la cobertura económica de operatividad	Generación de incentivos de pago
			Sensibilización del costo beneficio de la asociación
		Gestión financiera de recursos	Participación en convocatorias de financiación de proyectos
			Estudio de servicios adicionales que la asociación pueda proveer

Tabla 25. (Continuación).

COMUNICACIONES	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	*Flujo constante de comunicación con usuarios, instituciones privadas y públicas y comunidad*	
	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	Reconocimiento de los usuarios de la zona	Contacto directo con los usuarios por visitas
			Boletines informativos
			Actividades de integración: educativas, técnicas, recreativas
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	Reconocimiento a nivel municipal y de instituciones	Participación activa en eventos institucionales
			Participación en medios hablados, visuales y escritos
		Articulación con diferentes organizaciones	Diagnosticar y evaluar las competencias de las instituciones involucradas
			Establecer líneas de acción conjunta y Mesas periódicas de concertación
			Establecer medios y procedimientos de comunicación con las instituciones

Tabla 25. (Continuación).

ORGANIZACIONAL-OPERATIVO	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	*Asociación de Usuarios activa y participativa*	
	OBJETIVO CORTO PLAZO	Construir el Sistema organizacional operativo	Capacitación en elementos administrativos
			Determinación de los requerimientos administrativos
			Elaboración y/o consecución de dichos requerimientos
		Capacidad de gestión	Capacitación en gestión de proyectos
			Estructuración de proyectos del plan estratégico
			Identificación de fuentes y medios de financiación
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	Fortalecimiento organizacional – participación	Consolidación de elementos administrativos requeridos
			Proyección de ampliación de cobertura de las acequias del Río Tuluá

Fuente: Elaboración Propia

Generación de programas y proyectos que en su desarrollo permiten materializar las acciones propuestas (…ver tabla 26…).

Tabla 26. Programas y proyectos.

Estrategia (s)	**Eficiente suministro del agua en las acequias Nariño y La Primavera - Acequia Grande**
Programa	Mejoramiento de las condiciones técnicas y sociales frente al manejo del agua
Objetivo	Incrementar la eficiencia en la distribución del agua de las acequias La Primavera y Nariño

PROYECTOS	**OBJETIVO**	**INDICADOR/META**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**	**RESULTADO**	**ÁREA RESPONSABLE**
Diagnóstico del manejo del agua de las acequias La Primavera y Nariño	Identificación detallada de la problemática del manejo del agua en las acequias en cuanto a cantidad, calidad, aspectos sociales de manejo y uso, agua subterránea	100% de las acequias con su problemática reconocida	Documento escrito	Orientaciones de acciones efectivas para hacer frente a la problemática del manejo del agua de las acequias	Comité Técnico
Elaborar el plan de ahorro y uso eficiente del agua	Definir acciones que permitan optimizar el uso del agua y mejorar el acceso al mismo	Un programa elaborado	Documento escrito	Documento con las acciones a planificar para optimizar el uso del agua	Comité Técnico

Estrategia (s)	Eficiente suministro del agua en las acequias Nariño y La Primavera - Acequia Grande
Programa	Mejoramiento de las condiciones técnicas y sociales frente al manejo del agua
Objetivo	Incrementar la eficiencia en la distribución del agua de las acequias La Primavera y Nariño

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
Diseño, construcción y optimización de la infraestructura requerida	Optimización del flujo, cantidad del agua captada y manejo de sedimentos	70% obras en mal estado reparadas, 50% obras faltantes construidas	Memoria de diseños, planos, fotografías, contratos de obra	Reducción de pérdidas del agua que transita por las acequias que revierte en mejor acceso al recurso por parte de los usuarios	Comité Técnico
Identificar e implementar estrategias para el manejo de contaminación puntual y difusa en las acequias.	Reducción de carga contaminante en las acequias La Primavera y Nariño por disposición inadecuada de residuos sólidos, vertimientos de aguas residuales y contaminación por actividad agrícola	Reducción de situaciones donde se presente obstaculización del flujo de agua por residuos sólidos. Reducción del 60% de fuentes contaminantes por vertimientos de aguas residuales	Documento escrito, memoria de las acciones que se realicen, entrevistas	Reducción de inundaciones por taponamiento de obras, de enfermedades cutáneas y malos olores en las acequias	Comité Técnico

Estrategia (s)	Eficiente suministro del agua en las acequias Nariño y La Primavera - Acequia Grande
Programa	Mejoramiento de las condiciones técnicas y sociales frente al manejo del agua
Objetivo	Incrementar la eficiencia en la distribución del agua de las acequias La Primavera y Nariño

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
Identificar, analizar y proponer soluciones relacionadas con los sistemas de protección de las fuentes de agua	Establecimiento de franjas de protección en el río Tuluá y en los nacimientos del área de influencia de la asociación.	3 propuestas de solución	Documento escrito	Propiciar acciones frente a la necesidad de proteger y/o recuperar las fuentes de agua	Comité Técnico
Identificar posibles alternativas de abastecimiento de agua de acuerdo a la normativa vigente	Identificación de fuentes alternativas de abastecimiento para contingencia frente a épocas de escasez del agua	Numero de alternativas identificadas	Documento escrito	Generar atención sobre alternativas que permitan abastecer de agua a los usuarios y a partir de ello planificar acciones futuras	Comité Técnico

Tabla 26. (Continuación)

Estrategia (s)	Asociación de Usuarios activa y participativa; sostenibilidad económica
Programa	Fortalecimiento organizacional para dar respuesta eficiente frente al manejo del agua de las acequias
Objetivo	Generar capacidades administrativas y operativas que le permitan a la asociación efectuar un manejo eficiente del agua de las acequias

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
Generar capacidades jurídicas para hacer frente a un adecuado manejo del agua de las acequias	Conocimiento de la legislación competente para el manejo del agua y la asociatividad e identificación de herramientas jurídicas para responder a situaciones presentes en el manejo del agua	Manuales de procedimiento frente a situaciones presentes en el manejo del agua	Documento escrito	Mayor capacidad de actuación de la asociación	Comité de veeduría
Fortalecer la capacidad organizacional y de participación	Desarrollo de las diferentes herramientas o elementos requeridos para que la asociación funcione en sus	Cada área organizacional con sus herramientas o elementos funcionales	Memoria de elementos planteados o diseñados	Capacidad de funcionamiento y operatividad en sus diferentes áreas	Junta Directiva

Estrategia (s)	Asociación de Usuarios activa y participativa; sostenibilidad económica
Programa	Fortalecimiento organizacional para dar respuesta eficiente frente al manejo del agua de las acequias
Objetivo	Generar capacidades administrativas y operativas que le permitan a la asociación efectuar un manejo eficiente del agua de las acequias

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
	diferentes áreas y cumplir con su misión + comunicaciones				
Expansión del área de acción de la asociación	Planificación, viabilidad e identificación de requerimientos para que la asociación amplíe su radio de acción a Acequia Grande	Documento con las acciones planteadas	Documento escrito	Claridad sobre la factibilidad de ampliar el área de acción de la asociación e identificación de requerimientos de ser posible la expansión	Junta Directiva

Tabla 26. (Continuación)

Estrategia (s)	Flujo constante de comunicación con usuarios, instituciones privadas y públicas y comunidad
Programa	Unidos para un manejo integral del recurso hídrico
Objetivo	Generar canales de comunicación y articulación con los diferentes actores relacionados con el manejo del agua de las acequias

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
Articular los diferentes actores involucrados en el uso y manejo del agua	Concertar las diferentes líneas de acción de los actores en torno al manejo del agua	Instituciones posibles de articular/instituciones articuladas. 50% instituciones articuladas	Memoria escrita y visual de las acciones desarrolladas	Establecer canales de comunicación que permitan coordinar esfuerzos interinstitucionales para reducir la problemática frente al recurso hídrico	Junta Directiva
Diseñar estrategias de comunicación y socialización de la asociación	Diseño de las estrategias de comunicación que le permitan a la asociación mantener contacto efectivo con los	Una estrategia por actor identificado	Documento escrito	Mejorar las relaciones publicas con los diferentes actores involucrados en el manejo del agua con el fin de retroalimentar las acciones que se realizan	Junta Directiva

Estrategia (s)	Flujo constante de comunicación con usuarios, instituciones privadas y públicas y comunidad
Programa	Unidos para un manejo integral del recurso hídrico
Objetivo	Generar canales de comunicación y articulación con los diferentes actores relacionados con el manejo del agua de las acequias

PROYECTOS	OBJETIVO	INDICADOR/META	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESULTADO	ÁREA RESPONSABLE
	diferentes actores involucrados en el manejo del agua de las acequias			y cumplir mejor la misión de la organización	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación en la tabla 27 se presenta el Costo aproximado para la ejecución de los diferentes proyectos planteados.

Tabla 27. Costo aproximado de los proyectos planteados en el Plan Estratégico

PROYECTO	Costo Aproximado
Proyecto: Diagnóstico detallado del manejo del agua en las acequias La Primavera y Nariño	$ 34.600.000
Proyecto: Elaborar el programa de ahorro y uso eficiente del agua de las acequias La Primavera y Nariño	$ 4.000.000
Proyecto: Articular los diferentes actores involucrados en el uso y manejo del agua de las acequias La Primavera y Nariño	$ 12.000.000
Proyecto: Identificar e implementar estrategias para el manejo de contaminación puntual y difusa en las acequias	$ 32.000.000
Proyecto: Fortalecer la capacidad organizacional y de participación de la asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño	$ 29.500.000
Proyecto: Desarrollar conocimiento y manejo de la normatividad y herramientas jurídicas que apoyen el manejo adecuado del agua de las acequias y la participación de la asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño ante los diferentes actores institucionales y sociales	$ 13.500.000
Proyecto: Identificar posibles alternativas de abastecimiento de agua de acuerdo a la normativa vigente	$ 17.600.000

3.2.4 Organización.

3.2.4.1 Estructura Administrativa.

Como primer paso se definió la estructura organizativa que requiere la asociación para cumplir con su misión. Teniendo en cuenta las características previas de **ASOPRINA**, la estructura debe ser igualmente sencilla, flexible y con cargos básicos de funcionamiento.

La estructura propuesta sigue siendo lineal, pero con algunos ajustes, de acuerdo a las necesidades de la Asociación, (…ver gráfico 18…).

Gráfico18. Esquema organizacional propuesto para la asociación.



Fuente: Elaboración Propia

Esta estructura organizacional está compuesta por 3 niveles:

1. **Nivel directivo:** corresponde a la Asamblea General de usuarios y la Junta Directiva, toman decisiones y planifican la organización.
2. **Nivel administrativo:** articulado por la Junta Directiva y en ejecución directa por el director ejecutivo, es el nivel donde se generan los elementos claves para ejecutar la planeación y directrices del nivel directivo.
3. **Nivel operativo:** está conformado por el Director Ejecutivo y cargos de apoyo administrativo como Asistente administrativa, Contador y de operaciones como el Fontanero, en este nivel se ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica.

- **Asamblea General.**

Está constituida por todos los miembros activos de la asociación, es la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias.

Sus funciones y responsabilidades son:

a) Velar por el correcto funcionamiento de la asociación.
b) Elegir a los miembros de la Junta Directiva y determinar su reglamento.
c) Elegir al revisor fiscal cuando se requiera
d) Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación
e) Determinar la orientación general de la asociación
f) Decidir sobre el cambio de domicilio
g) Autorizar la enajenación de bienes de la entidad
h) Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación.

La Asamblea General tiene dos clases de reuniones para la ejecución de sus funciones, extraordinarias y ordinarias, en la cual la Junta Directiva presenta los informes de estado administrativo, financiero y operativo de la asociación y le indica cuales puntos están sujetos a decisión de la Asamblea.

Las reuniones son presididas por el Representante Legal o el presidente de la Junta Directiva y a falta de éste, por persona que designe la Asamblea. Actuará como Secretario el de la Junta Directiva o la persona que designe la Asamblea. Así mismo, se requiere nombrar un moderador de la reunión.

La convocatoria para reuniones de asamblea ordinarias o extraordinarias la hace el Representante Legal con quince (**15**) días hábiles de anticipación, mediante escrito que debe contener fecha, hora, lugar y asuntos a tratar (orden del día). Las citaciones tienen validez mediante el uso de correo electrónico, correspondencia a la dirección registrada ante la Asociación y/o comunicación vía telefónica. La coordinación logística de la reunión se debe realizar por lo menos un mes antes de la fecha de reunión donde se definen orden del día y su contenido, distribución de tareas, lugar y hora de la reunión.

Para la realización de la reunión y toma de decisiones es necesario un *quórum* de la mitad más uno de los asociados. En caso de no tenerse *quórum* en la primera citación de asamblea se convoca a una nueva reunión en un plazo no mayor a un (**1**) mes, en la cual, transcurrida una (**1**) hora a partir de la fijada se procederá a llevar a cabo la asamblea cuando se cumpla con la asistencia de un número de asociados equivalente al **25%**. El representante de cualquier asociado sólo podrá actuar en la Asamblea por medio de poder escrito.

Reuniones de asamblea – requisitos.

- **Citación a reunión:** elaborada por la Asistente Administrativa y distribuida por mensajería.

  Requerimientos: Computador, impresora, papel, línea telefónica y/o conexión a internet.

- **Formato de firma de asistencia:** formato que lleva la Asistente Administrativa, previamente diligenciado con fecha, lugar, objeto de la reunión.

  Requerimientos: Papel, lapicero.

- **Libreta de apuntes:** donde la secretaria toma apuntes del desarrollo de la reunión.

Requerimientos: Papel, lapicero.

- **Formato de acta de reunión:** formato que diligencia la secretaria donde consigna el desarrollo de la reunión, es firmado por el presidente de la asamblea y secretario de la asamblea.

Requerimientos: Papel, impresora, computador.

- **Establecer reglas de la reunión:** poner en manifiesto a los asistentes unas normas básicas para el adecuado desarrollo de la reunión como por ejemplo poner en silencio los celulares, levantar la mano para pedir la palabra, etc.

- **Equipos audiovisuales:** en ocasiones se requiere la proyección de presentaciones, imágenes, videos, documentos, entre otros, para mejor comprensión de los puntos tratados o con fines específicos.

Requerimientos: Computador, video Beam, extensión eléctrica, multitoma, pared o pantalla de proyección, parlantes.

- **Registro visual de asistentes:** es opcional la toma de fotografías o filmación como registro de la memoria de ellas.

Requerimientos: Cámara fotográfica o filmadora.

- **Salón de reunión:** espacio donde se ubicaran los asistentes y se desarrollara la reunión, se debe coordinar con quien facilita el sitio, la necesidad de limpieza antes y después de la reunión. Así mismo el sitio debe ser conveniente para la mayoría de los participantes. Lo ideal sería que fuera equidistante para los participantes, cerca de carreteras principales y con facilidad de ubicación.

Requerimientos: Sillas y mesas.

- **Refrigerio:** es opcional dependiendo de la hora, de la duración de la reunión y de la capacidad económica. Persona designada para conseguirlo y repartirlo.

- **Requerimientos varios:** hojas de papel en blanco por si algún asistente requiere para tomar apuntes, servilletas, papel higiénico, bolsa de basura, limpión.

Al inicio de la reunión se comprueba el *quórum* y se somete el orden del día a aprobación o modificaciones de la asamblea para iniciar con el desarrollo del mismo.

- La **Junta Directiva** es elegida por la Asamblea General mediante el sistema de aclamación o el que determine la asamblea de asociados.

Rol de la Junta Directiva.

La Junta Directiva mantiene la responsabilidad final de asegurar que la asociación cumpla con su misión. Trabaja estrechamente con el Director Ejecutivo (si lo hubiere) para asegurar que se mantenga la efectividad, calidad e integridad de la organización.

La Junta Directiva establece la visión de la Asociación, suministrando el conocimiento, herramientas y orientación para la sostenibilidad de la organización.

- **Funciones:**
  - **a.** Determinar la organización administrativa que considere necesaria para el buen funcionamiento de la Asociación.
  - **b.** Delegar en el Representante Legal o asociado funciones que estime convenientes.
  - **c.** Autorizar al Representante Legal para comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea mayor a **2** SMLV y menor o igual a **10** SMLV. Los contratos cuyos valores sean superiores a **10** SMLV serán autorizados por la Asamblea General (estos rangos y restricciones necesarias son pactados por la Asamblea).
  - **d.** Convocar a la Asamblea General cuando no lo haga el Representante Legal, a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.
  - **e.** Presentar a la Asamblea General los informes necesarios.
  - **f.** Examinar, cuando lo consideren, los libros, documentos y caja de la Asociación.
  - **g.** Tomar las decisiones que no correspondan a otros órganos de la asociación.

- **Responsabilidades:**

1. Legales

- Asegurar que la Asociación cumpla con la normatividad tributaria y comercial.
- Conservar los registros de las reuniones.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos.
- Tomar la responsabilidad por las propiedades, equipos propios, alquilados o que estén siendo utilizados.
- Tomar decisiones en cumplimiento de la misión de la asociación velando por el bienestar colectivo de los asociados.

2. Financieras

- Aprobar y monitorear los presupuestos y contratos.
- Programar las inversiones económicas.
- Identificar y asegurar recursos para cumplir con las necesidades actuales proyectadas de la organización.
- Recaudar dinero para cumplir con el presupuesto anual.

3. Planeación

- Desarrollar la visión de la organización.
- Desarrollar planes estratégicos.
- Aprobar y revisar regularmente la misión de la asociación.
- Establecer los objetivos anuales de la Junta.
- Promover la efectividad y visibilidad la asociación en el medio.

4. Personal

- Identificar, nominar y entrenar a nuevos miembros para dar continuidad a la Junta.
- Mantener un programa activo y constante para el desarrollo del liderazgo.
- Seleccionar y evaluar al director ejecutivo.

- Aprobar el sistema de contratación y remuneración del personal contratado.
- Establecer y aprobar las políticas de manejo de personal.

5. Evaluación

- Seguimiento y evaluación de las acciones que se realicen.
- Monitorear y evaluar el alcance hacia los objetivos organizacionales.

La Junta Directiva está compuesta por el Presidente, Secretario, Tesorero y sus respetivos suplentes, para periodos de dos años (2) contados a partir de la fecha de su elección, con la particularidad de que podrán ser reelegidos.

La Junta Directiva se reúne ordinariamente por lo menos una (**1**) vez al mes y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito mínimo (**2**) dos de sus miembros, el Representante Legal o el Revisor Fiscal si lo hubiere. Delibera y decide con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros. La convocatoria a reunión se hace con cinco (**5**) días hábiles de anticipación. Las citaciones tienen validez mediante el uso de correo electrónico, correspondencia a la dirección registrada ante la Asociación y/o comunicación vía telefónica.

- **Compromisos y responsabilidades de cada miembro de la Junta.**

Cada miembro de la Junta Directiva debe asumir los siguientes compromisos:

- Apoyar la misión.
- Apoyar y participar activamente en las iniciativas para asegurar que la Junta en pleno cumpla con sus responsabilidades.
- Asistir a las reuniones mensuales sin tener más de cuatro (**4**) ausencias sin excusa durante un (**1**) año.
- Avisar oportunamente si no le es posible asistir a una reunión programada regularmente.

- Asistir a la sesión de planeación anual de la Junta.
- Servir como un embajador de los asociados y la comunidad.
- Nominar los nuevos candidatos para la Junta siguiente.
- Bosquejar los contactos de la comunidad y nuevas afiliaciones de ser requerido.

3.2.4.2 Manual de Puestos y Funciones.

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia[77]. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de estos.

Cargos Directivos.

A continuación se presenta el manual de funciones de cada cargo directivo, (…ver tablas 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34…).

[77] subordinación directa e indirecta.

Tabla 28. Manual de Funciones del Presidente

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Presidente
NIVEL ORGANIZACIONAL: Directivo Administrativo
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Asamblea General
OBJETIVO DEL CARGO: Representar Administrativa, Judicial y Extrajudicialmente a la asociación. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la organización de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Representar a la asociación judicial y extrajudicialmente. Así como ante organizaciones públicas y privadas. **b.** Velar por el cumplimiento de los objetivos de la asociación. **c.** Autorizar con su firma las actas y contratos de la asociación conjuntamente con el tesorero. **d.** Presentar a la Asamblea General para su estudio y aprobación planes, programas, proyectos, presupuesto, estados financieros y reformas al reglamento interno que estime conveniente para la buena marcha de la asociación. **e.** Dirigir las finanzas de la asociación de acuerdo con el presupuesto y políticas aprobadas por la Asamblea General. **f.** Proveer los cargos creados por la Junta Directiva y empleados respectivos. **g.** Vigilar la marcha de la asociación e informar oportunamente a la Junta Directiva sobre las actividades ordinarias y sobre cualquier asunto de carácter extraordinario. **h.** Cumplir y hacer cumplir los estatutos, decisiones de la Asamblea, reglamentos y disposiciones de la asociación.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Presidente
i. Comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea inferior o igual a Dos (**2**) SMLV, sin exceder el presupuesto aprobado.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Asamblea General, Junta Directiva, Director Ejecutivo Externo: directores de empresas y organizaciones tanto privadas como del estado, usuarios de aguas del río Tuluá
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Conocimiento del área de trabajo - Conocimientos básicos en relaciones interpersonales - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de comprensión, interpretación y comunicación de ideas Cualidades: - Listo para trabajar - Listo para escuchar - Responsable - Creativo, impulsador y entusiasta - Disposición en adquirir conocimientos
Para llevar a cabo las funciones requiere Comunicación telefónica (gastos en minutos de celular). Gastos de representación correspondientes a desplazamientos y alimentación. Papelería de la asociación como publicidad, hojas membreteadas, formato de registro de visita. Registro en el RUT de facultad para realizar actividades de representación.

Fuente: Elaboración Propia

El presidente para el desarrollo de sus funciones debe contar con una planeación mensual de actividades, que proviene del Plan Estratégico de la Asociación, con el fin

de poder establecer sus acciones en términos de dirección, coordinación y control. Así mismo establecer las actividades operativas donde debe intervenir con su firma, presencia o delegación, como por ejemplo, convocatoria a reuniones de Junta Directiva y Asamblea, firma de documentos tributarios, comités de la Asociación o con entidades, trámites bancarios, entre otros.

Tabla 29. Manual de Funciones del Secretario

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Secretario
NIVEL ORGANIZACIONAL: Junta Directiva
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Asamblea General – Presidente Junta Directiva.
OBJETIVO DEL CARGO: Es responsable de la documentación de la Junta Directiva y trabaja en estrecha colaboración con el Presidente.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Preparar con el Presidente la agenda a tratar en cada reunión. **b.** Levantar las actas de las reuniones. **c.** Llevar el libro de actas al día. **d.** Autorizar con su firma los mismos. **e.** Verificar el *quórum* de las reuniones. **f.** Desarrollar las notificaciones en la forma y términos descritos anteriormente. **g.** Conservar y ordenar los libros, correspondencia, asistencia, documentos de la asociación en carpetas de fácil acceso. **h.** Llevar un archivo ordenado de documentos que se envíen o lleguen a la Junta Directiva tales como; solicitudes, certificaciones, permisos, cartas etc.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Junta Directiva.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Secretario
Externo: particulares, usuarios de agua.
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Capacidad de escribir y leer bien - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de comprensión, interpretación y comunicación de ideas Cualidades: - Listo para trabajar - Comprometido - Responsable - Entusiasta
Para llevar a cabo las funciones requiere Acceso a sistema de comunicación telefónica. Formatos de actas Formatos de asistencia Formato de cartas Formato de manejo de correspondencia Libreta de anotaciones Computador e impresora Papelería como hojas membreteadas, legajadores, cosedora, perforadora, lapiceros, corrector, cinta, clips Sello de la asociación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Manual de Funciones del Tesorero.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Tesorero
NIVEL ORGANIZACIONAL: Junta Directiva
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Asamblea General – Presidente Junta Directiva.
OBJETIVO DEL CARGO: Es responsable de las cuentas de la asociación y del presupuesto. Ayuda a planificar los recursos, da ideas de posibles ingresos y ayuda al Presidente en el control de los gastos.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Llevar los libros contables. **b.** Firmar con el presidente los comprobantes de compras y gastos de la asociación que deben cumplir como persona jurídica. **c.** Firmar las declaraciones tributarias que le correspondan a la asociación como persona jurídica. **d.** Depositario y custodio de los fondos y bienes de la organización, responsabilizándose solidariamente el Presidente y el Secretario. **e.** Recauda fondos necesarios para la realización de actividades extendiendo el respectivo recibo o por formato de cobro de aportes. **f.** Lleva archivo de los documentos contables que se manejan: facturas cheques, recibos, vales, otros, etc. **g.** Informa a la Junta Directiva y a los demás miembros de la comunidad del estado de cuentas de la organización, periódicamente Junto al presidente.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Junta Directiva, asociados, contador. Externo: Entidades gubernamentales tributarias, bancarias, comerciales.
CUALIFICACIÓN: Capacidades:

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Tesorero
- Conocimientos en contabilidad - Manejo de dineros - Elaboración de presupuestos - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de comprensión, interpretación y comunicación de ideas Cualidades: - Listo para trabajar - Capacidad de comunicarse verazmente - Preferencia por el orden - Firmes valores humanos y morales - Su sello personal es la honestidad - Ser entusiasta, emprendedor
Para llevar a cabo las funciones requiere Acceso a sistema de comunicación telefónica Base de datos de aportes de asociados Formatos de aportes de asociados Libros de registro contable Libreta de anotaciones Computador e impresora Papelería como hojas membreteadas, legajadores, cosedora, perforadora, lapiceros, corrector, cinta, clips Sello de la asociación.

Fuente: Elaboración Propia

Los suplentes cumplen las mismas funciones en apoyo y reemplazo.

Nivel Operativo.

En el nivel operativo se presentan los cargos que se necesitan para que la organización tenga mayor actividad en el cumplimiento de su misión.

Tabla 31. Manual de Funciones del Director Ejecutivo.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Director Ejecutivo
NIVEL ORGANIZACIONAL: Administrativo - Operativo
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Presidente Junta Directiva
OBJETIVO DEL CARGO: Atender bajo su inmediata responsabilidad la dirección de todos los asuntos relacionados con el plan estratégico y la ejecución de todas las actividades que formule la Junta Directiva.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Dirigir los servicios administrativos de la asociación y ordenar todo lo conducente a su funcionamiento. **b.** Nombrar y remover libremente el personal al servicio de la asociación, **c.** Celebrar toda clase de actos y contratos relacionados con los servicios de la Asociación hasta por los valores autorizados por la Junta Directiva. **d.** Formar parte de todos los comités de la asociación. **e.** Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva, en correspondencia con la ley y demás disposiciones legales. **f.** Ordenar los gastos incluidos en el presupuesto de cada vigencia y cuidar de la recaudación de los ingresos presupuestados. **g.** Dirigir la organización de exposiciones, seminarios, conferencias, capacitaciones o eventos, sobre temas del objeto social. **h.** Presentar las solicitudes de afiliación ante la Junta Directiva e informar a la Junta Directiva de las faltas en que incurran los asociados. **i.** Rendir ante la Junta Directiva informes mensuales y anuales de labores de

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Director Ejecutivo
la asociación y suministrar toda la información que ésta le solicite. **j.** Proyectar programas de trabajo, someterlos a estudios de la Junta Directiva y dirigir su ejecución. **k.** Elaborar anualmente el proyecto de presupuesto de rentas y gastos y el programa de trabajo para el año siguiente y someterlo oportunamente a aprobación de la Junta Directiva. **l.** Vigilar la conducta administrativa de la organización a su cuidado y el rendimiento o eficiencia del personal. **m.** Proponer a la Junta Directiva las medidas necesarias para la mejor organización de la asociación. **n.** Presentar para aprobación de la Junta Directiva los estados financieros mensuales y de fin de ejercicio. **o.** Autorizar con su firma las inscripciones, certificaciones, actos, libros y documentos que realice la asociación. **p.** Planear, coordinar, avalar y controlar las actividades de los cargos operativos.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Junta Directiva, asociados, contador, secretaria, fontaneros. Externo: Entidades gubernamentales, bancarias, comerciales
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Conocimientos en manejo de aguas y riego - Formulación y gestión de proyectos - Relaciones públicas - Procesos de administración general - Resolución y manejo de conflicto - Conocimientos en Office

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Director Ejecutivo
- Capacidad de trabajo en equipo Cualidades: - Alta capacidad de análisis y de síntesis - Excelente comunicación oral y escrita - Preferencia por el orden - Eficiente administración del tiempo - Poseer cualidades de liderazgo y motivación - Capaz de asumir riesgos - Tener iniciativa, creatividad e innovación.
El Director ejecutivo para el desarrollo de sus funciones requiere Acceso a comunicaciones telefónicas e internet Bases de datos de asociados Formato ordenes de trabajo Modelo de contratación y manejo de personal Libreta de anotaciones Computador e impresora Papelería como hojas membreteadas, legajadores, formatos, cosedora, perforadora, lapiceros, corrector, cinta, clips Sello de la asociación. Gastos de representación correspondientes a desplazamientos y alimentación Papelería de la asociación como publicidad, hojas membreteadas Registro en el RUT de facultad para realizar actividades de representación

Fuente: Elaboración Propia

En ocasiones la actividad de representación legal se asigna a la persona que desarrolla este cargo porque le permite realizar actividades legales que el presidente de la junta por sus limitaciones de tiempo no puede desempeñar. Así mismo, desarrolla junto con el personal operativo las funciones que en el manual de funciones se asignó a los

cargos de los miembros de la Junta Directiva como lo es el manejo de los movimientos financieros.

Tabla 32. Manual de Funciones del Asistente Administrativo.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente administrativo
NIVEL ORGANIZACIONAL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Director ejecutivo
OBJETIVO DEL CARGO: Asistir a la Dirección Ejecutiva y demás cargos operativos en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones de la Junta Directiva y Asamblea General.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Elaboración de documentos, cartas, memos, actas y demás. **b.** Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo. **c.** Atender y corresponder a los asociados y demás personas. **d.** Atender visitas a reuniones programadas por la Dirección Ejecutiva o Junta Directiva. **e.** Atender las reuniones de la Junta Directiva. **f.** Mantener actualizados los expedientes de los asociados y el archivo de actas. **g.** Organizar y llevar actualizada la agenda del Director Ejecutivo. **h.** Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida por la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva. **i.** Llevar control de existencia de papelería, equipos y útiles de la asociación **j.** Cobros de aportes a asociados de acuerdo al listado entregado por el Tesorero o Director Ejecutivo **k.** Manejo de caja menor.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente administrativo
l. Apoyo logístico en el desarrollo de eventos. **m.** Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Director Ejecutivo, Junta Directiva, asociados, contador, fontaneros Externo: personas en general
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Capacidad de relacionarse y atender público - Redacción comercial - Manejo de archivo - Conocimientos en Office e internet - Capacidad de trabajo en equipo Cualidades: - Capacidad de síntesis - Buena comunicación oral y escrita - Preferencia por el orden - Tener iniciativa - Discreción
Para llevar a cabo las funciones requiere Acceso a comunicaciones telefónicas e internet Formatos de asistencia Formato de cartas Formato de manejo de correspondencia Formato de cobro de aportes Libreta de anotaciones Base de datos Computador e impresora

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente administrativo
Papelería como hojas membreteadas, legajadores, Az, cosedora, perforadora, lapiceros, corrector, cinta, clips.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Manual de Funciones del Fontanero

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Fontanero
NIVEL ORGANIZACIONAL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Director ejecutivo
OBJETIVO DEL CARGO: Velar que los usuarios de las acequias La Primavera y Nariño tengan acceso al porcentaje de agua asignado por la CVC, de acuerdo a la disponibilidad de agua en la fuente, manteniendo un alto *status* de ética profesional que le permita ser integro, imparcial, ecuánime siempre respetando y haciendo respetar los aspectos ambientales a considerar en lo referente al recurso hídrico. Verificar el buen uso y mantenimiento de los activos pertenecientes a la Asociación.
FUNCIONES DEL CARGO: **Planificar:** **a.** Conocer el alcance de las responsabilidades y funciones asignadas al cargo de fontanero. **b.** Colaborar en la programación y la elaboración del programa de labores semanales. **c.** Identificar y conocer los procedimientos para el desarrollo de las actividades **d.** Identificar y alistar los equipos, herramientas y conocer los requisitos para su operación. **Hacer:**

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Fontanero
a. Dirigir la correcta ejecución de las labores de mantenimiento y limpieza de las acequias. **b.** Coordinar las actividades necesarias para la implementación, seguimiento y mejoramiento de las diferentes labores de la fontanería. **c.** Recorrer el área de influencia de las acequias La Primavera y Nariño e informar al superior inmediato o personal de la CVC, cualquier anomalía que se presente en la red de distribución de las acequias. **d.** Coordinar los trabajos efectuados por los contratistas. **e.** Identificar sitios críticos de conducción e informar y actuar cuando se presenten situaciones que afecten la disponibilidad del agua. **f.** Colocar denuncios ante la CVC cuando se presenten faltas graves por parte de los usuarios. **g.** Medir las variables especificadas para el control de los caudales. **h.** Registrar los resultados del seguimiento y medición de cada acequia. **i.** Coordinar la implementación de las acciones planificadas para el mejoramiento de las diferentes labores. **j.** Aprender y aplicar los conceptos y el entrenamiento recibido para el desempeño competente de su trabajo. **k.** Cumplir con todas las medidas de prevención establecidas para garantizar la salud y seguridad física de las personas que desarrollan las labores. Reportar todas las actividades o condiciones inseguras que identifique respecto a las normas de salud y seguridad ocupacional. **Verificar:** **a.** Verificar la correcta ejecución de las labores de mantenimiento y limpieza de las acequias. **e.** Verificar el cumplimiento de las responsabilidades de los usuarios. **b.** Revisar y mantener en buen funcionamiento las obras de las acequias.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Fontanero
c. Verificar el buen estado de la red de distribución de las acequias. **d.** Controlar los trabajos efectuados por el contratista. **e.** Verificar que el personal a cargo (cuando se tenga) cumpla con los horarios de trabajo establecidos por la organización. **f.** Revisar los trabajos efectuados por otras instituciones (CVC, FURTUMO, CETSA, EPSA, SEDAMA; ALCALDIA MUNICIPAL). **g.** Asegurar que las formas de papelería que utiliza en el desempeño del cargo permanezcan actualizadas y garantizar su existencia en la sede de **ASOPRINA**.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Director Ejecutivo, asociados, secretaria Externo: Funcionarios de CVC, Inspectores de Policía
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Capacidad de relacionarse y evitar conflictos - Leer y escribir - Capacidad de elaborar informes - Capacidad de trabajo en equipo Cualidades: - Buena comunicación oral - Dinámico - Ético - Responsable - Tener iniciativa - Discreción
Para llevar a cabo las funciones requiere Acceso a comunicaciones telefónicas Administrativos: Formatos de visitas, Formato de informe de actividades Libreta de anotaciones Base de datos de usuarios de agua

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Fontanero
Plano cartográfico de la zona de trabajo Cámara fotográfica Herramientas: Machete, gancho, pala, bomba de espalda Dotación: Chaleco distintivo, Gorra o sombrero, Botas pantaneras Carnet.

Tabla 34. Manual de Funciones del Contador.

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Contador
NIVEL ORGANIZACIONAL: Operativo externo
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO: Presidente Junta Directiva
OBJETIVO DEL CARGO: Responsable de validar los registros contables que se generen, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.
FUNCIONES DEL CARGO: **a.** Validar las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, con sus respectivos documentos de respaldo **b.** Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable. **c.** Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos tributarios **d.** Generar, verificar y firmar conjuntamente con el Representante Legal, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensuales y anuales que son requeridos por autoridades superiores y

MANUAL DE FUNCIONES
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Contador
organismos de control. **e.** Asesorar en temas contables y tributarios. **f.** Velar por el manejo eficiente de los recursos económicos de la asociación.
MARCO DE RELACIÓN: Interno: Junta Directiva, Director Ejecutivo, Secretaria Externo: Entidades gubernamentales tributarias
CUALIFICACIÓN: Capacidades: - Título académico en Contaduría con tarjeta profesional - Conocimiento en manejo contable de organizaciones sin ánimo de lucro Cualidades - Capacidad de comunicarse verazmente - Preferencia por el orden - Responsable
Para realizar sus funciones requiere Libros de movimiento diario Soportes de los movimientos que se realizan

Fuente: Elaboración Propia

El contador es un cargo de asistencia externo a la Asociación, dado que esta actividad requiere de un servicio especializado que no necesita tenerse ni contratarse tiempo completo, ni con quien se deba generar vínculo laboral; trabaja bajo la modalidad de honorarios. Su par de trabajo directo en la Asociación es el Tesorero o el Asistente Administrativo, quien se encarga de generar las anotaciones en los libros diarios, organizar los soportes de los movimientos que se realicen y organizar la información para que el contador revise y genere los informes financieros respectivos.

Debido a limitaciones económicas, la Asociación está siendo administrada por la Junta Directiva y no se cuenta con el cargo de Director ejecutivo ni Asistente Administrativo de planta, por tanto quien está desempeñando las funciones de Director Ejecutivo es el Presidente de la Asociación y de Asistente Administrativo la secretaria y tesorero de la Junta Directiva.

3.2.4.3 Manual de Normas y Procedimientos.

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades. Su objetivo principal es unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan además, la labor de auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. Es una herramienta fundamental de la función de control en una organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representan el **Manual de Normas y Procedimientos**. Se complementa con los formatos que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describen – **Anexo E**.

A continuación se presentan los procesos presentes en **ASOPRINA** (…ver tablas de la 35 a la 47…).

Tabla 35. Procesos ASOPRINA.

PROCEDIMIENTO	AREA O NIVEL	RESPONSABLE
Planificación de actividades anuales	Directivo	Junta Directiva / Director ejecutivo
Logística de eventos	Administrativo	Director ejecutivo
Contratación de personal e inducción	Administrativo	Director ejecutivo
Control de cumplimiento de funciones y/o actividades	Administrativo	Director ejecutivo
Afiliación de asociados	Administrativo	Secretario/ Director ejecutivo
Almacenamiento y distribución de herramientas.	Operativo	Secretaria
Manejo de correspondencia	Operativo	Secretaria
Aportes asociados	Operativo	Tesorero
Manejo de gastos	Operativo	Tesorero
Reporte de situaciones - Denuncias	Operativo	Fontanero
Planificación y ejecución de rutero de visitas	Operativo	Fontanero
Jornadas de mantenimiento	Operativo	Fontanero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Procedimiento Planificación de Actividades Anuales

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA</td><td>Fecha:
Versión:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES</td><td>Página:</td></tr>
<tr><td>Área Responsable: DIRECCIÓN</td><td colspan="2">Aprobado por: ASAMBLEA GENERAL</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Realizar la planificación de actividades que se desarrollaran durante el siguiente año con el fin de garantizar altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de los recursos materiales, laborales y financieros disponibles, que den respuesta a las estrategias del plan estratégico.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ALCANCE
El procedimiento inicia con el reconocimiento temporal del plan estratégico y termina con el cronograma anual de actividades.</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>ACTIVIDAD</td><td>RESPONSABLE</td><td>DOCUMENTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="3">PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES</td></tr>
<tr><td>Reconocimiento del plan estratégico de la asociación verificando su vigencia</td><td>Director Ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Evaluación de actividades ejecutadas, en ejecución y por ejecutar del plan estratégico</td><td>Director Ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Revisión de actividades propuestas para la siguiente vigencia tanto las contenidas en el plan estratégico como las</td><td>Junta Directiva</td><td></td></tr>
</table>

nuevas planteadas. Se debe revisar que sean acordes a la misión y objetivos estratégicos		
Evaluación de factibilidad de ejecución. Se debe determinar los requerimientos para su desarrollo y evaluar si se cuenta con ellos o si se deben programar actividades complementarias	Junta Directiva	
Identificación de actividades posibles a ejecutar en la vigencia propuesta	Junta Directiva	
Determinación cronológica de ejecución de actividades, responsables y requerimientos	Junta Directiva	Ficha de programación anual de actividades
Asignación de presupuesto e identificación de fuentes económicas para consecución de recursos para cada actividad	Junta Directiva	Ficha de programación anual de actividades
Notificación a cada responsable	Director Ejecutivo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Procedimiento Logística de Eventos

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA</td><td>Fecha:
Versión:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: LOGÍSTICA DE EVENTOS</td><td>Página:</td></tr>
<tr><td>Área Responsable: ADMINISTRACIÓN</td><td colspan="2">Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Orientar en la preparación logística de eventos de la asociación donde se promueva la generación de conocimientos, culturales, recreación, participación comunitaria e institucional, que permitan la ejecución de la misión y acercamiento de la asociación a los diferentes actores sociales</td></tr>
<tr><td colspan="3">ALCANCE
El procedimiento inicia cuando se realiza una reunión para determinar la necesidad de programación de un evento, se definen los aspectos logísticos y presupuéstales y termina con la realización del informe.</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>ACTIVIDAD</td><td>RESPONSABLE</td><td>DOCUMENTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="3">LOGÍSTICA DE EVENTOS</td></tr>
<tr><td>Reunión para determinar la programación de un evento ya sea que esté identificado en el programa anual de actividades o sea requerido extraordinariamente</td><td>Director Ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Realizar análisis para determinar características del evento, distribuir responsabilidades y presupuesto</td><td>Director Ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Buscar el sitio del evento</td><td>Equipo logístico</td><td></td></tr>
</table>

	designado	
Buscar de ser necesario los profesionales requeridos para impartir la temática del evento	Director Ejecutivo	
Diseñar la convocatoria: Identificar medios de convocatoria Público participante Contenido de la convocatoria Materiales y/o equipos a utilizar	Equipo logístico designado	
Preparar elementos del evento: Programación del orden del día Menú de Alimentación Contenidos Guión de presentación Registro fotográfico o audiovisual Requerimientos de equipos, materiales, mobiliario	Equipo logístico designado	
Realizar convocatoria	Equipo logístico designado	Formato entrega de correspondencia
Realizar contratación para cada aspecto del evento	Equipo logístico designado	
Realizar visita al sitio del evento para definir organización logística	Equipo logístico designado	
Ubicar en el sitio los elementos que se requieren y que permitan identificar a la asociación y el	Equipo logístico designado	

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***LOGÍSTICA DE EVENTOS***		Página:
objetivo del evento (pendones, carteleras, pancartas)		
Designar las personas que van a colaborar con la recepción, registro y ubicación de los asistentes	Equipo logístico designado	Formato de asistencia
Alistar material divulgativo para entregar a los asistentes del evento	Equipo logístico designado	
Verificar el orden del día del evento	Equipo logístico designado	
Recibir a los invitados y coordinar el funcionamiento del evento y su registro audiovisual y/o fotográfico	Equipo logístico designado	Formato de asistencia
Realizar informe sobre el evento	Director Ejecutivo	Modelo contenido de informe de actividades Formato actas de reunión

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Procedimiento Contratación e Inducción de Personal.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: **CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**		Página:
Área Responsable: ADMINISTRACIÓN	Aprobado por: JUNTA DIRECTIVA	
OBJETIVO Definir el procedimiento para la contratación de personal de la asociación.		
ALCANCE El procedimiento inicia cuando se realiza una reunión para determinar la necesidad de contratación de una persona, se definen los aspectos legales y presupuéstales y termina con la inducción al puesto de trabajo.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL		
Reunión para determinar la necesidad de personal a contratar	Junta Directiva	
Definir cargo a desempeñar, funciones, perfil, requerimientos, remuneración	Director Ejecutivo	
Determinar el tipo de contratación: prestación de servicios, termino fijo o indefinido; con las responsabilidades que adquiere la empresa	Director Ejecutivo	Modelo contrato prestación de servicios
Buscar candidatos por medio de	Director Ejecutivo	

conocidos o publicación en sitios de interés		
Recepción de hojas de vida y tamizaje de candidatos	Asistente administrativo	
Realización de pruebas (de ser necesario) y entrevista	Director Ejecutivo	
Con el preseleccionado verificación de documentación e información: domicilio, experiencia, recomendaciones	Asistente administrativo	
Entrevista para pactar acuerdos contractuales y firmar	Director Ejecutivo	
Afiliación al sistema de seguridad social dependiendo del tipo de contrato	Asistente administrativo	
Ingreso del empleado o contratista al sistema de gastos de la asociación	Asistente administrativo	
Determinación de deducciones o retenciones legales que se le deban hacer	Contador	
Realizar inducción por medio de presentación de la asociación con la misión, visión, historia, objetivos	Director Ejecutivo	Manuales de funciones y procedimientos

estratégicos, procedimientos involucrados con el cargo, normas básicas de conducta, horarios, recorrido por la zona de trabajo de la asociación, presentación ante los demás empleados, contratistas y asociados		
Acompañar al empleado o contratista para aclarar información y cualquier duda y asegurar su integración en el equipo de trabajo	Director Ejecutivo	
Evaluación de desempeño mensual para corregir o mejorar aspectos en el desarrollo de las funciones	Director Ejecutivo	Formato de evaluación de desempeño
Una vez pasado el periodo de prueba (generalmente corresponde a 2 meses) definir la continuidad o no del seleccionado	Director Ejecutivo	Formato de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Procedimiento Control de Cumplimiento de Actividades y Proyectos.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: **CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS**		Página:
Área Responsable: ADMINISTRACIÓN	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO Realizar el seguimiento y la evaluación de las funciones y/o actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación en un periodo determinado.		
ALCANCE El procedimiento inicia con el seguimiento a las funciones de los diferentes cargos, actividades y proyectos definidos para una vigencia determinada y termina con la elaboración de informes de evaluación.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**[78]	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS		
Identificar los objetivos o metas a lograr, el plazo y los recursos a emplear	Director Ejecutivo	
Definir periodicidad de evaluación, indicadores de seguimiento y cumplimiento	Director Ejecutivo	Formato de seguimiento y control
Realizar seguimiento de	Director Ejecutivo	Formato de seguimiento y

[78] Si las funciones a evaluar son del Director Ejecutivo en la columna de responsable se modifica donde aparece Director Ejecutivo a Junta Directiva.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: **CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS**		Página:
cumplimiento		control
Plantear acciones para ajustar los desfases encontrados en el seguimiento al cumplimiento y se presentan a la Junta Directiva	Director Ejecutivo	
Análisis de la solicitud frente a las metas propuestas, presupuesto asignado. Aprobación de las modificaciones respectivas	Junta Directiva	
Consolidación de informe “periodicidad” de seguimiento y evaluación. Este informe incluye las acciones de ajuste realizadas y su cumplimiento.	Director Ejecutivo	
Consolidación del informe final y/o anual de cumplimiento y presentación a la Junta Directiva y posteriormente a la Asamblea	Director Ejecutivo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Procedimiento Afiliación de Asociados.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha:
		Versión:
Procedimiento: ***AFILIACIÓN DE ASOCIADOS***		Página:
Área Responsable: ADMINISTRACIÓN	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO Realizar la afiliación de un usuario de agua a la asociación que permita generar compromisos legales de asociatividad.		
ALCANCE El procedimiento inicia con la identificación de usuarios de agua y termina con el diligenciamiento y firma del formato de afiliación.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
AFILIACIÓN DE ASOCIADOS		
Identificar los usuarios de agua incursos dentro del área de influencia de la asociación	Director Ejecutivo o Fontanero	Reglamentación de agua de la CVC
Consecución de información del propietario, cantidad de agua captada, sitio de captación, legalidad de la captación de agua	Director Ejecutivo	
Identificar dentro de los asociados si alguno conoce al usuario a afiliar, esto como estrategia de acercamiento	Director Ejecutivo	
Programación de entrevista con el	Director Ejecutivo	

propietario del predio		
Preparación de documentación y elementos para la entrevista: Formato de afiliación Huellero, papel carbón, lapicero Estatutos de la asociación Plan estratégico de la asociación Listado de acciones realizadas y proyectadas Copia cámara de comercio o RUT Tarifas de aportes y presupuesto de la asociación	Director Ejecutivo	Formato de afiliación Formato de visita
Realización de entrevista y concertación de acciones siguientes (en ocasiones los usuarios solicitan tiempo para leer los estatutos y tomar la decisión, concertar nueva cita)	Director ejecutivo o personal delegado	Formato de visita
Formalización de la afiliación con el diligenciamiento y firma del formato de afiliación	Director Ejecutivo	Formato de afiliación
Ingreso a la base de datos y al sistema de cobro de aportes	Secretaria	Base de datos comunicaciones Base de datos sistema de cobro de aportes

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***AFILIACIÓN DE ASOCIADOS***		Página:
Actualización de la base de datos del fontanero, secretaria y tesorero	Secretaria	
Envío carta de bienvenida al nuevo asociado	Secretaria	Membrete cartas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Procedimiento Ingreso, Almacenamiento y Salida de Herramientas.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***INGRESO, ALMACENAMIENTO Y SALIDA DE HERRAMIENTAS***		Página:
Área Responsable: OPERATIVO	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO Realizar el registro adecuado de ingreso, almacenamiento y salida de herramientas que se empleen en el cumplimiento de la misión de la Asociación.		
ALCANCE El procedimiento inicia con la identificación de herramientas a ser adquiridas, su almacenamiento de ser necesario y termina con la entrega de las herramientas al responsable de su uso.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
INGRESO, ALMACENAMIENTO Y SALIDA DE ELEMENTOS		

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***INGRESO, ALMACENAMIENTO Y SALIDA DE HERRAMIENTAS***		Página:
Identificar las herramientas requeridas para el desarrollo de diferentes actividades	Director Ejecutivo	
Cotización de herramientas y comparativo de ventajas versus costos	Director Ejecutivo	
Compra o adquisición de herramientas.	Director Ejecutivo	
Recepción de herramientas, revisión, clasificación, asignación de responsable de uso y verificación necesidad de almacenamiento	Asistente administrativo	
Revisión de factura original en cuanto a detalle, cantidad, valores	Asistente administrativo	
Registra el movimiento en libro diario, archiva la factura para soporte contable y diligencia formato de ingreso de Art.	Asistente administrativo	Formato de registro ingreso Art.
Almacenamiento: si se debe almacenar se ingresa en inventario Entrega a usuario: se debe verificar la autorización del director	Asistente administrativo	Formato de registro salida de Art. Modelo registro de inventario

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***INGRESO, ALMACENAMIENTO Y SALIDA DE HERRAMIENTAS***		Página:
ejecutivo y se procede a diligenciar el registro de salida del Art.		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Procedimiento Manejo de Correspondencia.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***MANEJO DE CORRESPONDENCIA***		Página:
Área Responsable: OPERATIVO	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO Gestionar de manera organizada los servicios de recepción, radicación, distribución y envío de las comunicaciones tanto internas como externas, garantizando el seguimiento, control a trámites de acuerdo a los plazos estipulados, conservación y consulta.		
ALCANCE El procedimiento inicia cuando llega o sale correspondencia y termina cuando se archiva.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
MANEJO DE CORRESPONDENCIA		
Ingreso o salida de	Asistente	

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***MANEJO DE CORRESPONDENCIA***		Página:
correspondencia	administrativo	
Registrar la correspondencia en el archivo de registro de correspondencia	Asistente administrativo	Modelo registro correspondencia entrante
Clasificación según destinatario para ser entregada	Asistente administrativo	
Entrega de correspondencia a destinatario	Asistente administrativo	
Devolución correspondencia para archivo	Destinatario	
Verificar si corresponde a un caso que requiera hacerse seguimiento de cumplimiento de compromisos o respuestas, de ser así se debe ingresar al formato de seguimiento de casos	Asistente administrativo	Modelo registro de correspondencia para seguimiento de casos
Archivo de correspondencia	Asistente administrativo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Procedimiento Aportes Asociados.

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA</td><td>Fecha:
Versión:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: APORTES ASOCIADOS</td><td>Página:</td></tr>
<tr><td>Área Responsable: OPERATIVO</td><td colspan="2">Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Realizar y registrar el cobro de aportes a los asociados de forma ordenada.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ALCANCE
El procedimiento inicia cuando se evalúa el estado de aportes realizados en el periodo anterior y termina con el registro de pagos realizados en el periodo.</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>ACTIVIDAD</td><td>RESPONSABLE</td><td>DOCUMENTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="3">APORTES ASOCIADOS</td></tr>
<tr><td>Inicia con la revisión del estado de aportes de los asociados</td><td>Asistente administrativo</td><td>Formato de registro de aportes</td></tr>
<tr><td>Determinar el estado de deuda del asociado para el periodo siguiente</td><td>Asistente administrativo</td><td>Formato de registro de aportes</td></tr>
<tr><td>Totalizar lo adeudado con el valor correspondiente al periodo a facturar</td><td>Asistente administrativo</td><td>Formato de registro de aportes</td></tr>
<tr><td>Llevar la información a la base de datos de facturación</td><td>Asistente administrativo</td><td>Base de datos sistema cobro de aportes</td></tr>
<tr><td>Actualizar los datos en el archivo de cobro de aportes (fecha de emisión, fecha límite de pago, valores) e imprimir</td><td>Asistente administrativo</td><td>Formato recibo cobro de aportes</td></tr>
<tr><td>Verificar que la información sea correcta al destinatario</td><td>Asistente administrativo</td><td></td></tr>
<tr><td>Llevar a perforación</td><td>Asistente</td><td></td></tr>
</table>

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha:
		Versión:
Procedimiento: ***APORTES ASOCIADOS***		Página:
	administrativo	
Entrega de recibo de cobro de aportes a cada usuario	Fontanero o delegado	
Los usuarios cancelan el recibo y en el banco guardan el desprendible correspondiente a la asociación. Si el fontanero o el asistente administrativo reciben pagos entonces emiten recibo de caja al usuario y queda copia para la asociación.	Asociados	
Reclamar los desprendibles en el banco después de cumplida la fecha límite de pago, al fontanero y al asistente administrativo	Asistente administrativo	
Registrar los pagos realizados en el formato de registro de aportes	Asistente administrativo	Formato de registro de aportes
Archivar los desprendibles	Asistente administrativo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Procedimiento Manejo de Gastos.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha:
		Versión:
Procedimiento: ***MANEJO DE GASTOS***		Página:
Área Responsable: OPERATIVO	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO		

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***MANEJO DE GASTOS***		Página:
Realizar y registrar los gastos requeridos para el funcionamiento de la asociación.		
ALCANCE El procedimiento inicia cuando se determina la necesidad de realizar algún gasto y termina con el archivo de los recibos de soporte correspondiente.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
MANEJO DE GASTOS		
Identificación y clasificación del gasto. Determinar si corresponde a gasto de caja menor o si requiere retiro bancario	Asistente administrativo	Formato de registro de aportes
Generar recibo de autorización del gasto firmado por el director ejecutivo	Asistente administrativo	Formato de autorización de gasto
Retiro de dinero de caja o banco	Asistente administrativo	Formato de registro de aportes
Registro en libro diario del movimiento causado y en el libro de caja de ser necesario	Asistente administrativo	Base de datos de cobro de aportes
Recepción y revisión del recibo de soporte del gasto causado (factura, recibo de caja, cuenta de cobro)	Asistente administrativo	Formato recibo cobro de aportes
Archivo de documento soporte para contabilidad	Asistente administrativo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45. Procedimiento Reporte de Situaciones - Denuncias.

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA</td><td>Fecha:
Versión:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: REPORTE DE SITUACIONES - DENUNCIAS[79]</td><td>Página:</td></tr>
<tr><td>Área Responsable: OPERATIVO</td><td colspan="2">Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Efectuar el debido proceso para el tratamiento de conductas, acciones o situaciones inapropiadas de los usuarios de agua, comunidad en general e instituciones, en cuanto a deberes, obligaciones y prohibiciones frente a los recursos naturales y de comportamiento social.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ALCANCE
El procedimiento inicia cuando se identifica conductas, acciones o situaciones inapropiadas y termina con el inicio de proceso del actor competente.</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>ACTIVIDAD</td><td>RESPONSABLE</td><td>DOCUMENTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="3">REPORTE DE SITUACIONES - DENUNCIAS</td></tr>
<tr><td>Identificación de conducta, acción inapropiada o situación presente. Esta identificación puede ser por el fontanero o por algún asociados o personas en general, cuando es por alguien ajeno se pasa la información al fontanero para que continúe el</td><td>Fontanero</td><td></td></tr>
</table>

[79] Dependiendo de la situación, el reporte a la entidad competente puede realizarse vía telefónica, por la inmediatez que se requiere de la presencia del funcionario.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***REPORTE DE SITUACIONES - DENUNCIAS***[79]		Página:
procedimiento con la realización de visita		
Diligenciamiento de formato de visita	Fontanero	Formato de visita
Clasificación de acción de la asociación o entidades competentes	Fontanero	
Si es competencia directa de la asociación a través del fontanero, éste genera reporte de visita con copia al asociado o infractor (de encontrase) donde se pactan modificaciones respectivas.	Fontanero o si es reporte a entidad competente	Formato de visita
Si no es posible actuación directa de la asociación el fontanero informa al director ejecutivo para revisión de la situación ya sea inmediatamente o programando visita y se genera reporte a entidad competente	Director Ejecutivo	Carta de solicitud de atención de casos
Entrega de reportes de visitas al asistente administrativo para registro de casos que requieren seguimiento	Asistente administrativo	Formato registro de casos para seguimiento
Reporte al director ejecutivo de las situaciones presentes	Fontanero	
Ingreso de visitas de seguimiento a casos al programador de actividades del fontanero	Director ejecutivo	

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***REPORTE DE SITUACIONES - DENUNCIAS***[79]		Página:
Visita de seguimiento de cumplimiento de modificaciones pactadas en compañía del director ejecutivo	Director ejecutivo	
Indagación de actitud del infractor para realizar las modificaciones y pactar nueva fecha o generar reporte a entidad competente	Director ejecutivo	Formato de visita Carta de solicitud de atención de casos
Cuando se genera reporte a entidades competentes se entrega como correspondencia y se sigue el procedimiento para manejo de correspondencia	Director ejecutivo	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46. Procedimiento Planificación y Ejecución Rutero de Visitas.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN RUTERO DE VISITAS***		Página:
Área Responsable: OPERATIVO	Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO	
OBJETIVO Preparar el trabajo a desarrollar el fontanero de tal forma que sea eficiente, cubra las áreas requeridas, haga presencia y cumpla sus funciones.		
ALCANCE El procedimiento inicia en la planificación de actividades y termina con el informe		

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN RUTERO DE VISITAS***		Página:
mensual.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**DOCUMENTO DE TRABAJO**
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN RUTERO DE VISITAS		
Reconocimiento del área de trabajo con información de usuarios, predios, concesiones, localización	Director ejecutivo o delegado	
Identificación de puntos de seguimiento periódico o de seguimiento de cumplimiento de acuerdos	Director ejecutivo o delegado y fontanero	Formato de registro de casos
Elaborar el cronograma de actividades específicas del mes. Asignar días o jornadas específicas para actividades puntuales	Director ejecutivo o delegado	Planeador mensual de actividades
Determinar número de visitas a realizar por día	Director ejecutivo o delegado	
Seleccionar zonas de trabajo por cercanía o facilidad de acceso	Director ejecutivo o delegado	
Repartir por día de la semana las visitas a realizar teniendo en cuenta los días o jornadas asignados para	Director ejecutivo o delegado	

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha:
		Versión:
Procedimiento: ***PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN RUTERO DE VISITAS***		Página:
actividades específicas		
Generar copia de rutero para el fontanero y para el director técnico	Director ejecutivo o delegado	Formato rutero de visitas
Preparar los formatos requeridos para las visitas de la semana	Fontanero	
Ejecución de visitas donde se diligencia el formato de visitas y se hace firmar por quien atienda	Fontanero	Formato de visita
Reporte diario de las visitas realizadas y de casos que requieran seguimiento	Fontanero	Formato de visita Carta de solicitud de atención de casos
Informe semanal de actividades realizadas	Fontanero	
Modificaciones de programación de acuerdo a lo desarrollado en la semana	Director ejecutivo o delegado	
Informe mensual de actividades y de situaciones presentes con el procedimiento que se siguió	Fontanero	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47. Procedimiento Jornadas de Mantenimiento.

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA</td><td>Fecha:</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Versión:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedimiento: JORNADAS DE MANTENIMIENTO</td><td>Página:</td></tr>
<tr><td>Área Responsable: OPERATIVO</td><td colspan="2">Aprobado por: DIRECTOR EJECUTIVO</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Coordinar efectiva y eficiente las jornadas de mantenimiento de las acequias de tal forma que se genere la práctica permanente en los usuarios de agua y equidad en la participación.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ALCANCE
El procedimiento inicia en la planificación anual de las jornadas de mantenimiento que se realizarán y termina con el informe escrito.</td></tr>
<tr><td colspan="3">DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>ACTIVIDAD</td><td>RESPONSABLE</td><td>DOCUMENTO DE TRABAJO</td></tr>
<tr><td colspan="3">JORNADAS DE MANTENIMIENTO</td></tr>
<tr><td>Planeación anual de jornadas de mantenimiento y estrategias a desarrollar en ellas las cuales son avaladas en asamblea</td><td>Director ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Solicitud de participación de la CVC en la convocatoria y acompañamiento en la ejecución</td><td>Director ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Selección de sectores que se hacen con maquinaria y los que se realizan con mano de obra</td><td>Director ejecutivo</td><td></td></tr>
<tr><td>Distribución cronológica de los sectores, el número de trabajadores y el tiempo en días que se requiere</td><td>Director ejecutivo</td><td></td></tr>
</table>

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO - ASOPRINA		Fecha: Versión:
Procedimiento: ***JORNADAS DE MANTENIMIENTO***		Página:
Convocatoria para la jornada de mantenimiento		
Solicitud de trabajo con maquinaria a usuarios que cuentan con esta posibilidad	Director ejecutivo	
Realización de jornadas donde se registra los trabajadores presentes a que predios corresponden y se distribuyen en la zona de trabajo	Fontanero	Formatos de asistencia
Seguimiento a las labores con registro de horas trabajadas y distancia abarcada por día	Fontanero	
Reporte a la CVC de los usuarios que no cumplieron con las jornadas de mantenimiento para que se les haga el proceso respectivo	Director ejecutivo	Carta de solicitud de atención de casos
Elaboración y envío de cartas de agradecimiento a los usuarios que participaron en las jornadas de mantenimiento.	Director ejecutivo	
Informe de final de jornada de mantenimiento.	Director ejecutivo	

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5 Dirección.

La dirección consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.[80] Comprende además, el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados y la tecnología propia para la implementación de estrategias en procura de los objetivos y la misión de la organización.[81]

A continuación se presentan los elementos de la dirección.

3.2.5.1 Motivación.

Son toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Es la predisposición o comportamiento a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo.

En términos de administración se define la motivación como la capacidad que tienen los administradores para orientar a sus subordinados para hacer aquellas cosas que satisfagan sus impulsos y deseos, logrando de esta manera los objetivos organizacionales.[82]

[80] Disponible en internet: http://www.slideshare.net/neylahernandezgarcia/direccion-y-control

[81] BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Artes Gráficas del Valle. Cali. 2002. Pág. 22.

[82]Disponible en internet: usuarios.multimania.es/anemx/docs/UNIDAD_VI.doc.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.**

Esta teoría formuló la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (…ver tabla 48…), estas son:

1. **Necesidades fisiológicas:** incluyen hambre, sed, resguardo, impulsos sexuales y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad:** incluyen seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.
3. **Necesidades sociales o de aceptación:** incluyen cariño, pertenencia, aceptación y amistad
4. **Necesidades de reconocimiento o estima:** incluyen factores internos de estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro, y factores externos de estima como status, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización o de desarrollo personal:** incluyen crecimiento, lograr la propia potencialidad y la autorrealización es el impulso de llegar a ser lo que no es capaz de ser.

Tabla 48. Aplicación Administrativa de la Teoría de Maslow a ASOPRINA

NECESIDAD	TEORÍA	APLICACIÓN ASOPRINA
1. FISIOLÓGICAS Y BIOLÓGICAS	Respiración Alimento Bebida	Remuneración tanto para los empleados de la asociación como para los miembros de la Junta Directiva que dedican tiempo y esfuerzo para el beneficio común. Vacaciones de receso para los empleados y equipos de trabajo. Periodos de descanso en el trabajo para el fontanero y demás empleados.
2. DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	Protección Estabilidad	Desarrollo del empleado por medio de capacitaciones. Condiciones de Seguridad en el Trabajo

NECESIDAD	TEORÍA	APLICACIÓN ASOPRINA
		frente a respaldo en situaciones difíciles con usuarios, elementos de seguridad en el trabajo como botas, chalecos, distintivos. Derechos de Pensión o en su caso adquisición de seguro de vida. Contrato laboral que en caso de **ASOPRINA** se tiene por medio de contrato por prestación de servicios, debe cambiarse de ser posible a contrato tiempo indefinido con prestaciones sociales.
3. SOCIALES Y DE PERTENENCIA	Asociación Aceptación Amor Amistad	Equipo de trabajo informal que ha venido trabajando en el proceso asociativo. Actividades patrocinadas por la asociación como fiesta de integración, fiesta decembrina.
4. DE ESTIMULACIÓN Y DEL EGO	Confianza en sí mismo Aprecio Reconocimiento	Recompensas y reconocimientos por la labor realizada. Exaltación por cumplimiento y buenas prácticas de uso y manejo del agua. Premios por cumplimiento de deberes.
5. DE AUTORREALIZACIÓN Y AUTO ACTUALIZACIÓN	Alcanzar el propio potencial Desarrollo Crecimiento.	Permitir la participación de propuestas creativas para mejorar el trabajo de la asociación y sus cargos. Desarrollar habilidades por medio de capacitaciones. Proponer desafíos en cumplimiento de actividades o metas que potencien la generación de ideas.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5.2 Comunicación.

Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas, es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas.

El proceso de comunicación contiene **5** elementos básicos, los cuales se representan en el siguiente modelo (…ver gráfico 19…).

Gráfico 19. Proceso de Comunicación.



Fuente: Adaptado de publicación Comunicación en la Empresa[83]

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio, influir en las acciones hacia el bienestar de la misma, particularmente, la comunicación es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de una organización
- Desarrollar planes para su consecución

[83] Disponible en internet: http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa_12.html

- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización
- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir
- Controlar el desempeño

En **ASOPRINA** la comunicación se debe establecer en dos líneas, la formal y la informal.

- **Comunicación formal.**

✓ **Entre personal operativo, administrativo y directivo:** incluye órdenes ejecutivas, información técnica para la toma de decisiones, procedimientos y reglas.

Para ello se debe establecer el reglamento de la organización, que brinde apoyo para actuar frente a situaciones en el proceso de interacción entre personas, el establecimiento de formatos como hojas membreteadas para envío de comunicados, el boletín informativo de la Asociación, formatos de visita donde se establece y aprueba la situación descrita en él, comunicados oficiales, sistema de mensajes de texto para comunicar eficiente y efectivamente a los asociados sobre acciones en las acequias.

✓ **Entre la Asociación y el entorno:** corresponde a la información y canales de comunicación que la asociación establece con el resto de actores sociales como las instituciones y comunidad en general.

Como primera línea se tienen los comunicados por medio de cartas y actas de reuniones, como segunda línea se establecen canales de comunicación personal como reuniones, mesas de concertación, comités, entrevistas. Se deben construir después de un análisis de relaciones entre la asociación y cada actor.

- **Comunicación informal.**

Comúnmente llamada rumor, utilizada por los dirigentes astutos para complementar la comunicación formal, se hace con la finalidad de descubrir cómo opera el flujo de la comunicación informal en la organización. Esta comunicación puede ser efectiva, precisa y útil o dañina según el manejo que se le dé.

Se establece en todos los niveles y debe estar mediada por conversaciones informales donde se indague la percepción de las personas frente a diferentes conceptos, situaciones o propuestas. Se debe evitar la confabulación y atención a comentarios mal intencionados y sin fundamentos; así mismo, estar atentos porque los comentarios pueden contener información valiosa.

3.2.5.3 Toma de decisiones.

Es el proceso al que se recurre cuando hay problemas dentro del organismo social, dicho proceso incluye analizar el problema, las posibles soluciones e implementarlo inmediatamente para evitar pérdidas.

En las organizaciones se pueden identificar dos tipos de decisiones:

- **Programadas.**

Son las que se aplican a problemas estructurados o rutinarios. Este tipo de decisiones se usa para trabajos repetitivos; se basan principalmente en criterios previamente establecidos, es una toma de decisiones por precedentes.

ASOPRINA se debe apoyar en el reglamento que prevé ciertas situaciones y propone parámetros para solucionarlos, así mismo los estatutos definen rangos económicos sobre los cuales se autoriza a la Junta Directiva para tomar decisiones. A nivel

operativo el fontanero debe tomar decisiones frente a usuarios con los cuales debe actuar y pactar, en la medida en que este adquiere experiencia en casos que se vuelven repetitivos, se establecerán los parámetros de toma de decisión respectivos.

- **No Programadas.**

Se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva.

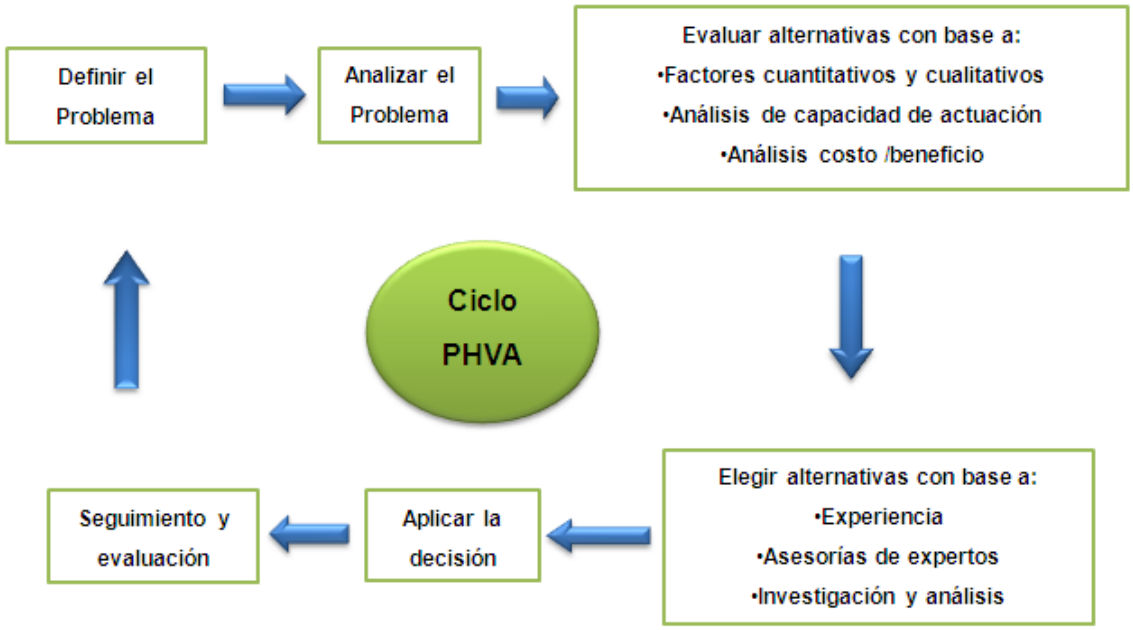
En el proceso de conformación y consolidación de **ASOPRINA**, esta se enfrenta a situaciones siempre nuevas dada su poca experiencia, al desconocimiento de conceptualizaciones y procedimientos, a la poca familiaridad de los usuarios del agua frente a este tipo de organizaciones, a las prácticas tradicionales inadecuadas y a la cultura de individualismo e intolerancia imperante en la zona; para ello la Asociación debe acudir a las disposiciones que dicta la normatividad Colombiana y a los entes de control con autoridad para mediar y actuar sobre conflictos presentes. Por esto es importante conocer la legislación competente a la misión de la asociación. De igual manera, el factor económico juega un papel importante en la toma de decisiones en este tipo de organizaciones, que si bien no buscan maximizar sus utilidades, si dependen de los recursos económicos que ingresan para funcionar, por tanto decisiones donde se pueda afectar esa base económica de funcionamiento, son contraproducentes en su sostenibilidad.

En el proceso de toma de decisiones se recomienda a **ASOPRINA** basarse en el ciclo **PHVA** (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), (…ver gráfico 20…).

Planear: diagnosticar y generar alternativas de solución
Hacer: ejecutar la alternativa seleccionada
Verificar: realizar seguimiento y evaluación de la ejecución de la alternativa seleccionada

Actuar: si al verificar los resultados, se logró lo planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer de nuevo la planeación.

Gráfico 20. Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración Propia, adaptación ciclo PHVA

Evaluación de Alternativas.

- **Factores cuantitativos y cualitativos.**
  - **Cuantitativos:** son factores que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo y los costos.
  - **Cualitativos**: son aquellos que resultan difíciles de medir numéricamente como es el caso de la calidad en el trabajo, las relaciones humanas y el ambiente interno y externo

- **Análisis de capacidad de actuación.**

Corresponde a revisar los aspectos que se requieren para llevar a cabo la solución planteada y si la organización cuenta con los elementos básicos para ello, al igual si es de su competencia.

- **Análisis Costo/Beneficio.**

También se conoce como análisis de la eficacia de los costos, el cual busca la mejor relación entre los beneficios y los costos, esto significa encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o bien de obtener el mayor valor de determinados gastos. Es una técnica para seleccionar el mejor plan cuando los objetivos son menos específicos que ventas, costos y utilidades.

Elección de Alternativas.

- **Experiencia.** Se utilizan situaciones pasadas parecidas a las que se están presentando para tomar la decisión correcta, aunque se analiza lo bueno y lo malo de cada situación.
- **Asesoría de expertos.** Es importante contar y rodearse de personas con conocimiento frente a la situación que se presenta a fin de recibir consejo y fundamentos para descartar o seleccionar la decisión más acertada.
- **Investigación y análisis**. Para solucionar un problema es necesario comprenderlo, por lo tanto implica la búsqueda de relaciones entre las variables, las limitantes y las premisas más críticas que influyen sobre la meta deseada.

3.2.5.4 Liderazgo

Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo, los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.

- **Componentes del liderazgo:**

1. Capacidad para usar el poder con la eficacia y de un modo responsable
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, en momentos y situaciones diferentes
3. Capacidad para inspirar.
4. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder las motivaciones y fomentarlas.

- **Rasgos del líder:**

1. Habilidades sociales e interpersonales
2. Acercamiento social y amistad
3. Habilidades intelectuales
4. Disposición para asumir responsabilidades
5. Equilibrio y control emocional
6. Control informal de grupo
7. Comportamiento educado
8. Conducta ética, integridad personal
9. Experiencia y actividad
10. Madurez
11. Cultura
12. Valor
13. Osadía
14. Creatividad
15. Independencia.

Para **ASOPRINA** este aspecto se constituye en un elemento importante, se debe gestar actividades que refuerce el liderazgo existente y lo potencie en nuevas personas; no es fácil generar liderazgo en personas que no tiene capacidades mínimas para ello, se debe empezar por identificar aquellas personas que son líderes innatos e involucrarlas en actividades donde puedan liderar y poco a poco generarles un lugar en la asociación en el nivel directivo y/o administrativo.

3.2.6 Control.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

- **Elementos del Control.**

- **Establecimiento de estándares.**

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.

- **Medición de resultados.**

La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

- **Corrección.**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

- **Retroalimentación.**

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Para realizar el proceso de control se plantea la siguiente secuencia:

1. Comparar el desempeño (resultados) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) de la lista de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección y retroalimentar la planeación.

- **Factores a controlar**
  - Cantidad
  - Tiempo
  - Costo
  - Calidad.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados) e informes de actividades, en el procedimiento de Seguimiento y Control se plantea el procedimiento a ejecutar por **ASOPRINA**. Cada proyecto o actividad a desarrollar debe contener indicadores de control y seguimiento a través de los cuales se ejerce esta función administrativa.

4. CONCLUSIONES

- Las entidades gubernamentales encargadas de administrar los recursos naturales con el paso del tiempo han limitado su accionar debido a restricciones en su presupuesto y como consecuencia de ello al no contar con el personal suficiente para abarcar el área de competencia; es por esto, que la administración de los recursos naturales está poco a poco siendo compartida con los usuarios directos, los cuales como beneficiarios deben propender por estar preparados para asumir dicha responsabilidad.

- La organización social es una necesidad para dar respuesta desde el territorio a la problemática y deficiencias que las comunidades enfrentan, donde las administraciones municipales, departamentales y nacionales deben actuar en torno a ellas para lograr la eficiencia en sus actuaciones. Así mismo, la constitución nacional hace un llamado para que se conformen este tipo de organizaciones como mecanismo de participación ordenada y efectiva, pero se presenta un vacío legislativo para que estas organizaciones que tienen un objetivo de bienestar colectivo puedan actuar frente a aquellos involucrados que no desean ser parte de la organización pero que intervienen negativamente en el cumplimiento de la misión de la misma, dado que esta se constituye por voluntades.

- El proceso de conformación y legalización de la asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño y en general de cualquier tipo de organización de base comunitaria, representa un proceso complejo en relación a la multiplicidad de responsabilidades comerciales, tributarias, laborales, civiles, entre otras, que deben afrontar los directivos de las mismas, que en su mayoría no cuentan con una formación en esta temática y que se constituye en una actividad adicional a sus labores como individuos -lo cual reduce la iniciativa a ser parte de ello-. Se requiere una mayor asistencia de las entidades que

manejan esta temática y una evaluación e intervención que permita potencializarlas.

- Se concluye que el Plan Estratégico organizacional se constituye en un elemento fundamental para el cumplimiento del objeto social de la asociación y de orientación de las acciones que deben realizar, dado que al conformarse no cuentan con un conocimiento claro tanto del entorno como de sus funciones. Así mismo, es una herramienta importante en los procesos de control y evaluación en la gestión, más aún cuando en estas organizaciones los cargos pueden ser ejercidos en cualquier momento por personas diferentes.

- El compromiso y acompañamiento de las entidades estatales fue fundamental en la estructuración de **ASOPRINA** y a la continuidad de la misma, dado que ciertas competencias de esta entidad no pueden ser trasladadas a los usuarios porque son del ejercicio gubernamental en la administración y control de los recursos; también es importante resaltar que sin un verdadero empoderamiento de la comunidad, cualquier intento por conformar la Asociación hubiese sido infructuoso.

- Frente al tema de competencias no se tiene claridad sobre el nivel y procedimientos de actuación de las diferentes instituciones relacionadas con el uso y manejo de los recursos naturales. Al igual que la forma de articulación y comunicación con las organizaciones comunitarias como las asociaciones de usuarios.

- La asociación de usuarios de agua de las acequias La Primavera y Nariño –ASOPRINA- logro su conformación legal y se encuentra operando con base en los lineamientos que en este trabajo se presentan, como el diseño de los elementos administrativos básicos que permiten que el ejercicio administrativo y

operativo de la asociación sea ordenado, transparente y eficiente; les queda la labor de realizar, con el paso del tiempo y según su experiencia, una evaluación y actualización que responda a sus vivencias y a las variaciones del entorno, así como ampliar su rango de acción a otras acequias que se surten del río Tuluá lo cual incluye modificaciones de base estatutaria, de estructura organizacional, presupuestal, entre otras.

- Los resultados obtenidos en términos de administración, ejecución operativa y financiera, deben reflejar capacidad de organización, planificación y control, sin embargo, se presenta un limitante muy importante que atenta contra la sostenibilidad de la organización, el cual consiste en el poco tiempo disponible del equipo de trabajo para el óptimo funcionamiento de la asociación, quienes ejercen su función de forma voluntaria y en espacios limitados de su tiempo libre.

- Si las organizaciones fortalecen sus capacidades de organización, planeamiento, comunicación y gestión, estarán en mejores condiciones para resolver problemas y satisfacer las necesidades que afectan a todos. La capacitación de los miembros de las Organizaciones Comunitarias es la mejor herramienta para asegurar el mantenimiento y el crecimiento de las Organizaciones.

- A nivel de sostenibilidad económica y su relación directa con su capacidad operativa y de gestión se presenta la debilidad de depender directamente de los aportes de los asociados, que por motivos culturales y de racionalidad económica, no son constantes ni puntuales, por lo que las organizaciones deben fortalecer su capacidad de gestión de recursos por medio de la formulación y gestión de proyectos, donde de nuevo presentan limitaciones de disposición en tiempo.

5. RECOMENDACIONES

- Para definir la viabilidad de conformar asociaciones sociales rurales, es importante conocer el entorno (entiéndase éste como todo aquello que le afecta interna y externamente); esto implica por tanto contar con el acceso a fuentes primarias y secundarias confiables; así mismo contar con profesionales especializados en diferentes áreas como: Trabajo Social, Formulación de Proyectos, Agronomía, finanzas, etc.

- Para la puesta en marcha del proyecto se hace necesario contar con los recursos necesarios que garanticen la iniciación y sostenibilidad de la asociación y los mecanismos para acceder a ellos, así como las herramientas y estrategias para su desarrollo y, por tanto, es indispensable recurrir a entidades que apoyen y propendan por la creación de empresas, y con el compromiso tanto de la academia como del Gobierno para la generación de alianzas estratégicas que conlleven a que proyectos como éste, salten del papel a la realidad.

- Es importante tener claridad en los roles que cada actor involucrado debe desempeñar, donde las instituciones gubernamentales juegan un papel de centro del engranaje en el cual si estas no cumplen sus funciones son generadoras de perdida de gobernabilidad y con ello de permisividad en el incumplimiento de normas al igual que promotor del distanciamiento de la comunidad.

- Fortalecimiento de las entidades públicas para la prestación de servicios eficientes y oportunos. Las acciones necesarias para el fortalecimiento de las instituciones, públicas y privadas, pueden realizarse dentro del marco legal vigente, permitiendo avanzar hacia una gestión integrada de recursos hídricos que considere a la cuenca como la unidad de gestión.

- Se resalta la necesidad que desde la academia se establezcan mecanismos de acercamiento a las comunidades con el fin de apoyar su iniciativa y en cumplimiento de su misión de extensión y retribución social, además como observatorio de este tipo de organizaciones que se encuentran a la deriva administrativa y que a pesar de su gran importancia no logran subsistir en medio de los requerimiento legales, tributarios, de representación y operatividad.

- Retomar y repensar si los instrumentos de seguimiento (formatos de informes técnicos y financieros) responden a lo planeado inicialmente (articular procesos de seguimiento, evaluación y sistematización) y cómo ello realmente es aplicado, entendido y asumido por la organización.

GLOSARIO

ACEQUIA: Canal por donde se conducen las aguas para regar. El uso principal es el riego del campo y la utilización de los niveles del terreno para la distribución y conducción del agua, por lo que suelen distribuirse en ramales.[84]

CÁRCAVA: Socavón o zanja producida en los suelos de lugares con pendiente a causa de las avenidas de agua de lluvia.

CUENCA: territorio cuyas aguas fluyen todas a un mismo río, lago o mar.[85]

[84] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Acequia

[85] Disponible en internet: http://www.wordreference.com/definicion/Territorio

FONTANERO: persona que realiza instalaciones de agua potable, agua no potable y la recogida de aguas pluviales y de aguas residuales en las viviendas, locales comerciales o industrias y talleres.[86] Para el caso de aguas de distribución corresponde al ejercicio de funciones de vigilancia del flujo del agua dentro de condiciones de eficiencia, equidad, veeduría y control.

GAVIONES: son estructuras flexibles de retención, simples de construir y mantener, y de menor costo que otras opciones (concreto). Pueden usarse para el control de la erosión en ríos y quebradas, y retención para la estabilización de terrenos deleznables. Son mallas de alambre llenas con piedras de canto rodado.[87]

TRINCHO: los trinchos son muros construidos para reducir la velocidad del agua y provocar la sedimentación de sólidos. Se usan para el control de la erosión y la formación de cárcavas. Aunque pueden ser de cemento, gaviones, madera, el término trinchos se refiere generalmente a barreras vivas, compuestas por material vegetal que rebrota fácilmente[88]. Para la zona de estudio tradicionalmente se llama trincho a la colocación de obstáculos del flujo del agua establecidos como paredes en materiales como tablones, troncos, láminas, entre otros.

[86] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fontanero

[87] Disponible en internet: http://www.paho.org/spanish/dd/ped/ImpactoDesastresAguaRural_cap4.pdf

[88] Ibíd. (59)

BIBLIOGRAFÍA

- AVELLANEDA CUSARIA, A. 2002. Gestión ambiental y planificación del desarrollo. Ecoediciones

- BASTIDAS FOLLECO, Sandra Patricia. PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HÍDRICO, Diplomado Estrategias socio- educativas en procesos de gestión del recurso hídrico, CVC – CINARA. 2009.

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO –BID Análisis global de los instrumentos económicos para la gestión del agua en América latina y el caribe, ii reunión: la aplicación de instrumentos económicos para la gestión del agua y residuos sólidos. 2003.

- BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Artes Gráficas del Valle. Cali. 2002. Pág. 22.

- CEPAL-CNUAH, 1994. Gestión urbana en ciudades intermedias de América Latina.

- CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Tejiendo para la Vida, Metodología para el Manejo Integral del Recurso Hídrico. Cali. 2006.

- COLOMBIA. DIAN. Disponible en internet: www.dian.gov.co/descargas/plegables/Libros_contabilidad.pdf.

- COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL. Planeación. Disponible en Internet:www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/122Definicion_planeacion.htm.

- CRA-DAMAB-CORMAGDALENA - CONSERVACIÓN INTERNACIONAL. Marco Jurídico y Político, Plan De Ordenamiento y Manejo de la Cuenca Hidrográfica de la Ciénaga de Mallorquín. Disponible en Internet: http://www.crautonoma.gov.co/documentos/mallorquin/Diagnostico/Marcojuridico.pdf

- COLOMBIA. DANE. 2010.

- DÁVILA, Carlos. Organización y teorías organizacionales. 1985.

- GAIACOL Informe Ejecutivo Fase Técnica, Proyecto Piloto - GESTIÓN INTEGRAL PARTICIPATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL AGUA EN EL RÍO TULUÁ, Convenio C.V.C. – GAIACOL Nº 139 de 2006.

- KRAEMER, Andreas, PIELEN, Britta y LEIPPRAND, Anna. Análisis Global de los Instrumentos Económicos para la Gestión del Agua en América Latina y El Caribe, II Reunión: La Aplicación de Instrumentos Económicos para la Gestión del Agua y Residuos Sólidos. Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, Washington 2003.

- MÉNDEZ A., Carlos E., Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill. 2001.

- MESA Claudia, et al. 1998. La Gestión social del agua. DNP- Fundación FESCOL de Colombia.

- OKONSKI, Kendra. The Water Revolution (La Revolución del Agua). Marzo 2006.

- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS – ONU. Escasez de agua, riesgo y vulnerabilidad, INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO. 2006.

- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD – PAHO. Impacto en los Sistemas de Agua. Disponible en internet: http://www.paho.org/spanish/dd/ped/ImpactoDesastresAguaRural_cap4.pdf

- OROZCO CAÑAS, Cecilia. Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. Incidencia de las normas jurídicas. Valle del Cauca 1990 – 1998. Universidad del Valle. Facultad de Humanidades – Departamento de geografía. COLCIENCIAS – Programa Ciencias del Medio Ambiente y del Hábitat.

- PNUMA. Perspectivas del Medio Ambiente: América Latina y el Caribe - GEO ALC 3. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2010. ISBN: 978-92-807-2956-6.

- ROMERO GARCÍA, Oswaldo. Cambio Organizacional y Equipos Autodirigidos, Memorias Evemo VII, Ediciones Rogya, Mérida, 1998, página: 14.

- RAMIÍREZ G., Alberto, Metodología de la Investigación Científica, Pontificia Universidad Javeriana. http://biblioms.dyndns.org/Libros/Metodologia-Investigacion/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELAINVESTIGACIONCIENTIFICA.pdf

- SOLANES, Miguel y GONZÁLEZ – VILLARREAL, Fernando. Los Principios de Dublín Reflejados en una Evaluación Comparativa de Ordenamientos

Institucionales y Legales para una Gestión Integrada del Agua -. Publicado por la Asociación Mundial del Agua, Global Water Partnership (GWP), Tac Background Papers Nº 3, 1996.

- SOUTHGATE, Douglas y FIGUEROA B., Eugenio. Reforma de las políticas de agua en América Latina: Algunas lecciones de Chile y Ecuador.

- Usuarios.multimania.es/anemx/docs/UNIDAD_VI.doc.

- VERMILLION, Douglas L. y SAGARDO, Juan A. La Transferencia de la Gestión del Riego – Directrices. Servicio de Recursos, Fomento y Aprovechamiento de Aguas – FAO, ISBN 92-5-304308-3.

- Wikipedia. Acequia. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Acequia.

- Wikipedia. Administración. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n.

- Wikipedia. Rio Tuluá. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/R%C3%ADo_Tulu%C3%A1.

- www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd16/**pequenos**.pdf. Pequeños Sistemas de Abastecimiento de Agua para Múltiples Localidades - Un Nuevo Reto. Programa de Agua y Saneamiento.

- www.gam.org.uy/trrhh.doc. Taller de Recursos Hídricos. Agenda 2002**.**

- www.estatutotributario.com/procesa1.php?texto=364.

- www.engr.colostate.edu/~neilg/ce_old/projects/Colombia/Colombia/cd1_files/spanish/44%20tasa%20inversiones%20ambientales.doc
- www.rds.org.co/aa/img_upload/aea709feb9d6e6499a219fa83c2c5451/ordenamiento_territorial_y_medio_ambiente.PDF, Cecilia Orozco
- www.onglared.org/plan.pdf, Plan de convivencia Tuluá
- www.disaster-info.net/desplazados/informes/crf/proyecto2004/anexo02_03tulua.htm
- www.umsa.bo/umsa/presupuestos/NB-SOA.pdf, Ley 1178. Sistema de Organización Administrativa - Normas Básicas, Ministerio de Hacienda, La Paz, Bolivia
- www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.html, Importancia de los manuales administrativos, Haroldo Herrera
- www.tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc,
- www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60241.PDF, 3.1.1 Requisitos de los elementos de los manuales administrativos.
- www.cgeson.gob.mx/downloads/Guia%20MO%202004.pdf, Guía para la Elaboración de Manuales de Organización, Secretaría de la Contraloría General, Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo, Estado de Sonora - México, Enero de 2004
- www.kpmg.com.co/publicaciones/bol_n&r/n&r04/bol%20n&r_feb-jun04.pdf, La junta directiva Eficaz, Boletín negocio y riesgo, KPMG, enero – junio 2004.
- www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd08/usuarios.pdf, El Fortalecimiento de las Organizaciones de Usuarios para una Gestión Integrada de los Recursos

Hídricos, Aurora Puig, Jefe Departamento de Explotación, Dirección de Obras Hidráulicas, Ministerio de Obras Públicas de Chile

- www.cruzroja.org/salud/redcamp/docs/aguasan-h/Manual-Juntas.pdf, Fortalecimiento a la Organización Social y Juntas Directivas, Unidad Técnica Agua y Saneamiento, Cruz Roja Americana Sede para Guatemala

- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/18hossanbor.htm, Manual de organización y funciones descripción y análisis de 18 puestos de trabajo "Clínica de San Borja"

- www.issuu.com/dr.ppach/docs/mof, Manual de Organizaciones y Funciones

- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/, Manuales de Normas y Procedimientos, Preparado por: Jailer Amaya Correa Ingeniería Petrobras DPSU - Colombia

- www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos; Oficialía Mayor, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Organización; Secretaria de relaciones exteriores

- www.invemar.org.co/redcostera1/invemar/docs/2478Manual%20de%20Procesos%20y%20Procedimientos.pdf, 2478 Manual de Procesos y Procedimientos, segunda versión, INVEMAR, 2005.

- http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa_12.html. Comunicación en la Empresa

ANEXOS

Anexo A. Reglamentación de los Canales.

			0202		**Subderivación 2-2**	**Acequia Nariño**	**Q=**	**722,0**			
			Origen: Parque de La Guadua. Entrega: Zanjon Mojahuevos en el predio El Limonero de Hda. Limoneros E.U.								
Nº expediente	**Cod predio**	**Cod factur**	**Cod fuente**		**Nombre Predio**	**Nombre usuario**	**Àrea**	**Uso**	**Tipo**	**Q**	**% llega**
89	6699	6699	0202	1	Sajonia	Pedroza Leon Maria	50	Rie	Caña	35,00	4,85
			0202	2	Ramificación 2-2-1	Acequia La Esperanza				22,0	3,20
			0202	3	Ramificación 2-2-2	Acequia El Hato				120,50	3,01
237	6708	6708	0202	4	La Lila	Pedroza Leon Maria	40	Rie	Caña	20,00	18,68
80	7564	7564	0202	5	Cañaveral	Rojas Ocampo Federico Andres	23	Rie	Caña	14,00	2,67
351	6630	6630	0202	6	Caracas	Luis Eugenio Pedroza Lozano		Rie	Varios	1,00	0,20
			0202	7	Ramificación 2-2-3	Acequia La Armonia				25,00	4,91
76	6470	6470	0202	8	Buenos Aires	Duque David Leon	2	Rie	Caña	1,00	0,21
57	6710	6710	0202	9	Caracas	Rodriguez Ditino		Rie	Varios	2,00	0,21
55-06	59648	12407	0202	9	Villa Rosa y otros	Avila Avila Edinson		Agropec.		1,00	0,41
57	6710	6710	0202	10	Caracas	Rodriguez Ditino		Rie	Varios	2,00	0,42
152	7395	7395	0202	11	Las Tres Plumas	Avila Avila Edinson		Rie	Varios	1,00	0,21
248	7333	7333	0202	12	La Dariola	Pedroza León María		Rie	Caña	10,00	2,09
184	6808	6808	0202	13	El Paraiso	Soc. Restrepo Cruz		Rie	Caña	9,00	1,85
260	6625	6625	0202	14	La Diana	Sanclemente Nelson		Pisc.		2,00	0,44
162	17680	10683	0202	15	Chasburgo	Rivera Gentil		Rie	Varios	0,025	0,01
226	6768	6768	0202	1	Chasburgo	Porras Maria Eugenia		Rie	Varios	1,00	0,22

				6							
234	7422	7422	0202	17	Vivero El Aeropuerto	Teresa Bermudez		Rie	Varios	1,00	0,22
198	6824	6824	0202	18	Chasburgo	Porras Zaide		Rie	Varios	1,00	0,22
			0202	19	Ramificación 2-2-4	Acequia Pekin				82,50	16,89
202	7543	7543	0202	20	San Luis	Garcia Monsalve Rodrigo		Rie	Caña	1,00	0,27
189	7075	7075	0202	21	La Adriana	Galvis Noel		Rie	Varios	1,00	0,27
87			0202	22	El Llanito	Sarmiento Lucero	16	Rie	Varios	8,00	2,17
49	6976	6976	0202	23	Las Camelias	Bejarano Amalia		Rie	Varios	1,00	0,28
101			0202	24	Villa María	Zuñiga Diego		Pisc.		1,00	0,27
99			0202	25	Sin nombre	Franco Angela Mireya		Varios		1,00	0,28
145	6472	6472	0202	27	La Rumba No.1	Garcés de Sandoval Nery	30	Rie	Caña	18,00	5,03
143	7236	7236	0202	28	El Saman 1 lotes A3-A4	Garcés de Sandoval Nery	16	Rie	Caña	6,00	1,76
210	6883	6883	0202	29	El Saman 1 lote A2	Garces de Sandoval Nery	34	Rie	Caña	14,00	4,19
			0202	30	Ramificación 2-2-5	Acequia La Colorada				49,00	15,31
268	6591	6591	0202	31	El Saman Ballesteros	Ingenio San Carlos S.A.	45	Rie	Caña	18,00	6,64
203	7365	7365	0202	32	La Estrella	Garcia Roberto Tulio		Rie	Varios	1,00	0,40
120	57566		0202	33	La Primavera	Ingenio Carmelita S.A.	30	Rie	Caña	18,00	7,14
291	7433	7433	0202	34	El Saman No.2 Lotes b1 y b2	Ingenio San Carlos S.A.	26	Rie	Caña	16,00	6,84
140	53619	6947	0202	35	Chondular	Hurtado Jaramillo Carlos Alberto	75	Rie	Caña	45,00	20,64

			0202	36	Ramificación 2-2-6	Acequia La Palma				33,00	19,08
129	57581	7132	0202	37	La Palma	Ruiz Alvaro	30	Rie	Caña	20,00	11,56
221	6866	6866	0202	38	La Palma No. 2	Soc. Arboleda Duque Ltda.	70	Rie	Caña	42,00	35,00
161	53694	1181	0202	39	Casa Blanca	Rojas Melo Federico Guillermo	50	Rie	Caña	25,00	32,05
126	7018	7018	0202	40	La Palma	Tascon Alfredo	70	Rie	Caña	42,00	79,25
173	6404	6404	0202	41	El Limonero	Hda. Limoneros E.U.		Rie	Pastos y caña	11,00	100,00
			020201		**Ramificación 2-2-1**	**Acequia La Esperanza**	**Q=**	**22,00**			
			Origen: zona del ferrocarril del pacifico. Entrega: Acequia El Hato en el predio Buenos Aires								
120	57566	7137	20201	1	La Esperanza	Ingenio Carmelita S.A.	36	Rie	Caña	22,00	100,0
			020202		**Ramificación 2-2-2**	**Acequia El Hato**	**Q=**	**120,50**			
			Origen: Predio La Esperanza de Ingenio Carmelita. Entrega: Zanjon Mojahuevos en el predio La Union de Roberto Quintero.								
120	57566	7137	020202	1	La Esperanza	Ingenio Carmelita S.A.	18	Rie	Caña	11,00	9,1
175	7394	7394	020202	2	La Esperanza	Arboleda Carbonell Julio Eduardo		Rie	Varios	1,00	0,9
76	6470	6470	020202	3	Buenos Aires	Duque David León	20	Rie	Caña	12,00	11,1
			020202	4	Subramificación 2-2-2-1	Acequia La Ligia				7,00	7,3
134	7336	7336	020202	5	La Nubia	Sociedad ACOLITO S.A.	50	Rie	Caña	29,50	33,0
112	6709	6709	020202	6	La Joya	Soc. Venecia Ltda.		Rie	Caña	20,00	33,3
150	6845	6845	020202	7	La Permuta	Rodriguez Ditino	8	Rie	Varios	4,00	10,0
238	7516	7516	020202	8	Santa Barbara	Santacoloma de Holguin Libia	16	Rie	Caña	8,00	22,2
143	7236	7236	020202	9	El Saman 1 lotes A3-A4	Figueroa de G. Carlina		Rie	Caña	4,00	14,3
210	6883	6883	020202	10	El Saman 1 lote A2	Garces de S. Nery		Rie	Caña	6,00	25,0
267	7342	7342	020202	1	El Saman lote B3	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	9,00	50,0

				1							
181	6469	6469	020202	12	El Limar	Dora Arias		Rie	Varios	1,00	11,1
156	6452	6452	020202	13	La Floresta	Villa Francisco Hernan	6	Rie	Varios	4,00	50,0
170	7418	7418	020202	15	La Union	Quintero Gloria	14	Rie	Varios	3,00	75,0
					CAUDAL REMANENTE					1,00	100,0
			0202021		**Subramificación 2-2-2-1**	**Acequia La Ligia**	**Q=**	**7,00**			
			Origen: Predio Buenos Aires de David Leon Duque. Entrega: Predio Paraiso de Soc. Restrepo Cruz								
154	6959	6959	0202021	1	La Ligia	Bravo Edgar		Rie	Varios	6,00	85,7
45	50417	12167	0202021	2	Galpón Caracas	Orrego Salgado Gloria Eva		Rie	Varios	0,50	50,0
235	6632	6632	0202021	3	El Refugio	Orjuela Russi Veronica		Rie	Varios	0,50	100,0
			020203		**Ramificación 2-2-3**	**Acequia La Armonia**	**Q=**	**25,00**			
			Origen: Predio Caracas de Luis Eugenio Pedroza L. Entrega: Predio La Armonia de Rodrigo Garcia								
80	7564	7564	020203	1	Cañaveral	Rojas Ocampo Federico Andres		Rie	Caña	3,00	12,0
155	7455	7455	020203	2	San Isidro	Rodriguez Ditino	10	Rie	Varios	10,00	45,5
95	6588	6588	020203	4	La Armonia	García Monsalve José Rodrigo	12	Rie	Varios	7,00	58,3
35	7432	7432	020203	5	La Huerta	Castro Guillermina		Rie	Varios	1,00	20,0
			020203		Remanente					4,00	100,0
			020204		**Ramificación 2-2-4**	**Acequia Pekin**	**Q=**	**82,50**			
			Origen: Predio La Lucha de Pedro Rojas. Entrega: Predio Pekin								
150	6845	6845	020204	1	La Permuta	Rodriguez Ditino	12	Rie	Varios	8,00	9,7
104	6849	6849	020204	2	Egipto	Trinidad Arias Acebedo		DOMESTICO	INDEPENDIENTE	0,25	0,3
139	7030	7030	020204	3	Egipto	Méndez Luis Alfredo		Rie	Varios	0,25	0,3
61	49229	12105	020204	4	El Retorno	Nutriavicola S.A.		AGROPECUARIO	Varios	1,00	1,4
72	7148	7148	020204	5	La Coralia	Isaza Andres Felipe	26	Rie	Caña	13,00	17,8

			020204	6	Subramificación 2-2-4-1	Acequia Rancho 70				8,00	13,3
44	50416	12166	020204	7	Santa Rita	Jaramillo Ocampo Olga Lucía	2,5	Rie	Varios	1,00	1,9
94	53754	7008	020204	8	Santa Rita	Jaramillo Mateo	16	Rie	Varios	8,00	15,4
244	6842	6842	020204	9	El Cofre	Jaramillo Julio César	18	Rie	Varios	9,00	20,5
no se encontro	7516	7516	020204	10	Santa Barbara	Santacoloma de Holguin Libia	6	Rie	Caña	3,00	8,6
246	6769	6769	020204	11	La Gaviota	Jaramillo Julio César		Rie	Varios	3,00	9,4
242	7438	7438	020204	12	Miraflores	Correa Jorge A.	15	Rie	Caña	9,00	31,0
216			020204	13	Los Guaduales	Muñoz Mauricio		Rie	Varios	2,00	10,0
56	50404	12165	020204	14	El Carmen y Chilca	Caicedo Luis Ignacio	7	Rie	Caña	4,00	22,2
177	6985	6985	020204	15	Samaria y otro	García Monsalve José Rodrigo		Rie	Caña	1,00	7,1
170	7418	7418	020204	16	La Union	Quintero Gloria		Rie	Caña	1,00	7,7
174	7363	7363	020204	17	Pekin	Quintero Nancy	17	Rie	Caña	11,00	100,0
			0202041		**Subramificación 2-2-4-1**	**Acequia Rancho 70**	**Q=**	**8,00**			
			Origen: Predio La Coralia de Hdros. De Gonzalo Isaza. Entrega: Acequia Nariño en el predio Santa Barbara								
197	7360	7360	0202041	1	Rancho 70	Fernández Méndez Myriam		Agropec.	Varios	1,00	12,5
100	7478	7478	0202041	2	La Gloria	Isaza Lozano Asoc. Ltda.	12	Rie	Caña	6,00	85,7
122	7033	7033	0202041	3	La Bertha	Cardenas Bertha		Rie	Varios	1,00	100,0
			020205		**Ramificación 2-2-5**	**Acequia La Colorada**	**Q=**	**49,00**			
			Origen: Predio El Saman No.1 lotes A3 y A1 de Carlina Figueroa. Entrega: Predio La Colorada de Soc. Proazucar Ltda.								
266	6590	6590	020205	1	El Saman suertes 12 y 13	Ingenio San Carlos S.A.	23	Rie	Caña	14,00	28,6
92	49259	12106	020205	2	La Colorada	Sociedad Proazucar Ltda.	58	Rie	Caña	35,00	100,0

			020205 Ramificación 2-2-6 Acequia La Palma Q= 33,00 Origen: Predio La Palma No.1de Gloria Arboleda. Entrega: Predio La Palma No.1 de Gloria Arboleda.								
024-07	64902	12634	020206	1	Las Tres Marías	Andrade Arboleda José Luis	15	Rie	Caña	9,00	27,3
169	6986	6986	020206	2	La Palma No.1	Arboleda Gloria	42	Rie	Caña	24,00	100,0

			0210 Subderivación 2-10 Acequia La Primavera Q= 358,00 Origen: Predio Ezzeiza . Entrega. Interceptor San Carlos en el predio El Sauzal de Ingenio San Carlos S.A.								
208	7406	7406	0210	1	La Palma	Pedroza Campo y Cia. S en C	4	Rie	Caña	6,00	1,7
240	6479	6479	0210	2	La Palma	Barona Tascon Pedro Nel	12	Rie	Varios	6,00	1,7
248	7333	7333	0210	3	La Dariola	Pedroza Leon Maria	12	Rie	Caña	12,00	3,5
			0210	4	Ramificación 2-10-1	Acequia San Sebastian				45,00	13,5
193	7026	7026	0210	5	El Delirio	Ingenio San Carlos S.A.				38,00	13,1
293	6700	6700	0210		El Sauzal y San Ignacio	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	60,00	23,9
120	57566		0210	6	La Primavera	Ingenio Carmelita S.A.	200	Rie	Caña	120,00	62,8
272	7475	7475	0210	7	El Delirio	Cruz Toro Tulio Enrique		Varios		10,00	14,1
140	53619	6947	0210	9	Chondular	Hurtado Jaramillo Carlos Alberto	43	Rie	Caña	26,00	42,6
165	53692	6610	0210	10	Canaán	Rojas Melo Federico Guillermo	40	Rie	Caña	20,00	57,1
163	53693	6900	0210	11	El Limonar	Rojas Melo Federico Guillermo	30	Rie	Caña	15,00	100,0
			021001 Ramificación 2-10-1 Acequia San Sebastian Q= 45,00 Origen: Predio La Dariola de Leon Maria Pedroza. Entrega: Predio San Ignacio de Ingenio San Carlos								
50	6724	6724	021001	1	El Recuerdo	Gonzaga R. Luis		Rie	Varios	2,00	4,4
59	7576	7576	021001	2	San Sebastian	Mendez Díaz Libardo	28	Rie	Varios	17,00	39,5
295	7049	7049	021001	3	San Ignacio	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	26,00	100,0

Anexo B. Propietarios, Número de Predios y Concesiones

NARIÑO

Expediente No	Cuenta	Cod. Predio	Canal de Origen	A	Predio / Canal	Propietario	Area (ha)	Uso	Cultivo	Concesión (l/s)	% Q llega
024-07	64902	12634	Ac	1	Las Tres Marías	Andrade Arboleda José Luis	15	Rie	Caña	9,00	27,3
175	7394	7394	020202	2	La Esperanza	Arboleda Carbonell Julio Eduardo		Rie	Varios	1,00	0,9
169	6986	6986	020206	2	La Palma No.1	Arboleda Gloria	42	Rie	Caña	24,00	100,0
55-06	59648	12407	0202	9	Porvenir y la Esperanza	Avila Avila Edinson		Agropec		1,00	0,41
152	7395	7395	0202	11	El Pedregal	Hector Fabio Jaramillo		Rie	Varios	1,00	0,21
49	6976	6976	0202	23	Las Camelias	Bejarano Amalia		Rie	Varios	1,00	0,28
154	6959	6959	0202021	1	La Ligia	Bravo Edgar		Rie	Varios	6,00	85,7
56	50404	12165	020204	14	El Carmen y Chilca	Caicedo Luis Ignacio	7	Rie	Caña	4,00	22,2
122	7033	7033	0202041	3	La Bertha	Cardenas Bertha		Rie	Varios	1,00	100,0
35	7432	7432	020203	5	La Huerta	Castro Guillermina		Rie	Varios	1,00	20,0
242	7438	7438	020204	12	Miraflores	Correa Jorge A.	15	Rie	Caña	9,00	31,0
181	6469	6469	020202	12	El Limar	Dora Arias		Rie	Varios	1,00	11,1
76	6470	6470	0202	8	Buenos Aires	Duque David Leon	2	Rie	Caña	1,00	0,21
76	6470	6470	020202	3	Buenos Aires	Duque David Leon	20	Rie	Caña	12,00	11,1
197	7360	7360	0202041	1	Rancho 70	Fernández Méndez Myriam		Agropec	Varios	1,00	12,5
143	7236	7236	020202	9	El Saman 1 lotes A3-A4	Figueroa de G. Carlina		Rie	Caña	4,00	14,3
99			0202	25	Sin nombre	Franco Angela Mireya		Varios		1,00	0,28
189	7075	7075	0202	21	La Adriana	Galvis Noel		Rie	Varios	1,00	0,27
210	6883	6883	020202	10	El Saman 1 lote A2	Garces de Sandoval Nery		Rie	Caña	6,00	25,0
210	6883	6883	0202	29	El Saman 1 lote A2	Garces de Sandoval Nery	34	Rie	Caña	14,00	4,19
145	6472	6472	0202	27	La Rumba No.1	Garces de Sandoval Nery	30	Rie	Caña	18,00	5,03
143	7236	7236	0202	28	El Saman 1 lotes A3-A4	Garces de Sandoval Nery	16	Rie	Caña	6,00	1,76
95	6588	6588	020203	4	La Armonia	García Monsalve José Rodrigo	12	Rie	Varios	7,00	58,3
177	6985	6985	020204	15	Samaria y otro	García Monsalve José Rodrigo		Rie	Caña	1,00	7,1
202	7543	7543	0202	20	San Luis	García Monsalve José Rodrigo		Rie	Caña	1,00	0,27

Expediente No	Cuenta	Cod. Predio	Canal de Origen	A	Predio / Canal	Propietario	Area (ha)	Uso	Cultivo	Concesión (l/s)	% Q llega
203	7365	7365	0202	32	La Estrella	Garcia Roberto Tulio		Rie	Varios	1,00	0,40
173	6404	6404	0202	41	El Limonero	Hda. Limoneros E.U.		Rie	Pastos y caña	11,00	100,00
140	53619	6947	0202	35	Chondular	Hurtado Jaramillo Carlos Alberto	75	Rie	Caña	45,00	20,64
120	57566		0202	33	La Primavera	Ingenio Carmelita S.A.	30	Rie	Caña	18,00	7,14
120	57566	7137	20201	1	La Esperanza	Ingenio Carmelita S.A.	36	Rie	Caña	22,00	100,0
120	57566	7137	020202	1	La Esperanza	Ingenio Carmelita S.A.	18	Rie	Caña	11,00	9,1
268	6591	6591	0202	31	El Saman Ballesteros	Ingenio San Carlos S.A.	45	Rie	Caña	18,00	6,64
291	7433	7433	0202	34	El Saman No.2 Lotes b1 y b2	Ingenio San Carlos S.A.	26	Rie	Caña	16,00	6,84
267	7342	7342	020202	11	El Saman lote B3	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	9,00	50,0
266	6590	6590	020205	1	El Saman suertes 12 y 13	Ingenio San Carlos S.A.	23	Rie	Caña	14,00	28,6
72	7148	7148	020204	5	La Coralia	Isaza Andres Felipe	26	Rie	Caña	13,00	17,8
100	7478	7478	0202041	2	La Gloria	Isaza Lozano Asoc. Ltda.	12	Rie	Caña	6,00	85,7
244	6842	6842	020204	9	El Cofre	Jaramillo Julio César	18	Rie	Varios	9,00	20,5
246	6769	6769	020204	11	La Gaviota	Jaramillo Julio César		Rie	Varios	3,00	9,4
94	53754	7008	020204	8	Santa Rita	Jaramillo Mateo	16	Rie	Varios	8,00	15,4
44	50416	12166	020204	7	Santa Rita	Jaramillo Ocampo Olga Lucía	2,5	Rie	Varios	1,00	1,9
351	6630	6630	0202	6	Caracas	Luis Eugenio Pedroza Lozano		Rie	Varios	1,00	0,20
139	7030	7030	020204	3	El Encanto	Méndez Luis Alfredo		Rie	Varios	0,25	0,3
216			020204	13	Los Guaduales	Muñoz Mauricio		Rie	Varios	2,00	10,0
61	49229	12105	020204	4	El Retorno	Nutriavicola S.A.		AGROPECUARIO	Varios	1,00	1,4
235	6632	6632	0202021	3	El Refugio	Orjuela Russi Veronica		Rie	Varios	0,50	100,0
45	50417	12167	0202021	2	Galpón Caracas	Orrego Salgado Gloria Eva		Rie	Varios	0,50	50,0
89	6699	6699	0202	1	Sajonia	Pedroza Leon Maria	50	Rie	Caña	35,00	4,85
237	6708	6708	0202	4	La Lila	Pedroza Leon Maria	40	Rie	Caña	20,00	18,68
248	7333	7333	0202	12	La Dariola	Pedroza Leon Maria		Rie	Caña	10,00	2,09
226	6768	6768	0202	16	Chasburgo	Porras Maria Eugenia		Rie	Varios	1,00	0,22
198	6824	6824	0202	18	Chasburgo	Porras Zaide		Rie	Varios	1,00	0,22
170	7418	7418	020202	15	La Union	Quintero Gloria	14	Rie	Varios	3,00	75,0
170	7418	7418	020204	16	La Union	Quintero Gloria		Rie	Caña	1,00	7,7
174	7363	7363	020204	17	Pekin	Quintero Nancy	17	Rie	Caña	11,00	100,0
162	17680	10683	0202	15	Chasburgo	Rivera Gentil		Rie	Varios	0,025	0,01
57	6710	6710	0202	9	Caracas	Rodriguez Ditino		Rie	Varios	2,00	0,21
57	6710	6710	0202	10	Caracas	Rodriguez Ditino		Rie	Varios	2,00	0,42

Expediente No	Cuenta	Cod. Predio	Canal de Origen	A	Predio / Canal	Propietario	Area (ha)	Uso	Cultivo	Concesión (l/s)	% Q llega
150	6845	6845	020202	7	La Permuta	Rodriguez Ditino	8	Rie	Varios	4,00	10,0
155	7455	7455	020203	2	San Isidro	Rodriguez Ditino	10	Rie	Varios	10,00	45,5
150	6845	6845	020204	1	La Permuta	Rodriguez Ditino	12	Rie	Varios	8,00	9,7
161	53694	1181	0202	39	Casa Blanca	Rojas Melo Federico Guillermo	50	Rie	Caña	25,00	32,05
80	7564	7564	0202	5	Cañaveral	Rojas Ocampo Federico Andres	23	Rie	Caña	14,00	2,67
80	7564	7564	020203	1	Cañaveral	Rojas Ocampo Federico Andres		Rie	Caña	3,00	12,0
129	57581	7132	0202	37	La Palma	Ruiz Alvaro	30	Rie	Caña	20,00	11,56
260	6625	6625	0202	14	La Diana	Sanclemente Nelson		Pisc.		2,00	0,44
238	7516	7516	020202	8	Santa Barbara	Santacoloma de Holguin Libia	16	Rie	Caña	8,00	22,2
no se encontro	7516	7516	020204	10	Santa Barbara	Santacoloma de Holguin Libia	6	Rie	Caña	3,00	8,6
87			0202	22	El Llanito	Sarmiento Lucero	16	Rie	Varios	8,00	2,17
221	6866	6866	0202	38	La Palma No. 2	Soc. Arboleda Duque Ltda.	70	Rie	Caña	42,00	35,00
184	6808	6808	0202	13	El Paraiso	Soc. Restrepo Cruz		Rie	Caña	9,00	1,85
112	6709	6709	020202	6	La Joya	Soc. Venecia Ltda.		Rie	Caña	20,00	33,3
134	7336	7336	020202	5	La Nubia	Sociedad ACOLITO S.A.	50	Rie	Caña	29,50	33,0
92	49259	12106	020205	2	La Colorada	Sociedad Proazucar Ltda.	58	Rie	Caña	35,00	100,0
126	7018	7018	0202	40	La Palma	Tascon Alfredo	70	Rie	Caña	42,00	79,25
234	7422	7422	0202	17	Vivero El Aeropuerto	Teresa Bermudez		Rie	Varios	1,00	0,22
104	6849	6849	020204	2	Egipto	Trinidad Arias Acebedo		DOM	INDEP	0,25	0,3
156	6452	6452	020202	13	La Floresta	Villa Francisco Hernan	6	Rie	Varios	4,00	50,0
101			0202	24	Villa María	Zuñiga Diego		Pisc.		1,00	0,27

71 predios	56 propietarios

Anexo B. (Continuación).

LA PRIMAVERA

Expediente No	Cuenta	Cod. Predio	Canal de Origen	a	Predio / Canal	Propietario	Area (ha)	Uso	Cultivo	Concesión (l/s)	% Q llega
240	6479	6479	0210	2	La Palma	Barona Tascon Pedro Nel	12	Rie	Varios	6,00	1,7
272	7475	7475	0210	7	El Delirio	Cruz Toro Tulio Enrique		Varios		10,00	14,1
50	6724	6724	021001	1	El Recuerdo	Ospina Hector		Rie	Varios	2,00	4,4
140	53619	6947	0210	9	Chondular	Hurtado Jaramillo Carlos Alberto	43	Rie	Caña	26,00	42,6
120	57566		0210	6	La Primavera	Ingenio Carmelita S.A.	200	Rie	Caña	120,00	62,8
193	7026	7026	0210	5	El Delirio	Ingenio San Carlos S.A.				38,00	13,1
293	6700	6700	0210		El Sauzal y San Ignacio	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	60,00	23,9
295	7049	7049	021001	3	San Ignacio	Ingenio San Carlos S.A.		Rie	Caña	26,00	100,0
59	7576	7576	021001	2	San Sebastian	Sanclemente Dario	28	Rie	Varios	17,00	39,5
Expediente No	**Cuenta**	**Cod. Predio**	**Canal de Origen**	**a**	**Predio / Canal**	**Propietario**	**Area (ha)**	**Uso**	**Cultivo**	**Concesión (l/s)**	**% Q llega**
208	7406	7406	0210	1	La Palma	Pedroza Campo y Cia. S en C	4	Rie	Caña	6,00	1,7
248	7333	7333	0210	3	La Dariola	Pedroza Leon Maria	12	Rie	Caña	12,00	3,5
165	53692	6610	0210	10	Canaán	Rojas Melo Federico Guillermo	40	Rie	Caña	20,00	57,1
163	53693	6900	0210	11	El Limonar	Rojas Melo Federico Guillermo	30	Rie	Caña	15,00	100,0

13 predios	**10 propietarios**

Anexo C. Normatividad Estatuto Tributario

Modificado por el Decreto 300 de 04-02-2009

Actualizado con las reformas del Decreto 640 de 09/03/2005

REGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL

DECRETO 4400 30/12/2004

Por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones.

El Presidente de la República de Colombia, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las consagradas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política.

DECRETA:

Artículo 1°. Contribuyentes con régimen tributario especial. Son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y Complementarios sujetos al régimen tributario especial, de que trata el Título VI del Libro Primero del Estatuto Tributario, los siguientes:

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 del Estatuto Tributario, que cumplan totalmente con las siguientes condiciones:

a) Que el objeto social principal sea la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social;

b) Que las actividades que realice sean de interés general;

c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social y este corresponda a las actividades enunciadas en el literal a) del presente artículo.

2. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

3. *Modificado por el artículo 1 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales que en desarrollo de su objeto social perciban ingresos por actividades industriales y/o de mercadeo, respecto de estos ingresos. En el evento en que las asociaciones gremiales y los fondos mutuos de inversión no realicen actividades industriales y/o de mercadeo, se consideran como no contribuyentes del impuesto sobre la renta, de conformidad con lo establecido en el inciso segundo del artículo 23 del Estatuto Tributario.

4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas e instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa vigente, vigilados por alguna Superintendencia u organismo de control.

Parágrafo 1°. Para los fines del numeral 3° del presente artículo se entiende por actividades industriales las de extracción, transformación o producción de bienes corporales muebles que se realicen en forma habitual, y por actividades de mercadeo la adquisición habitual de bienes corporales muebles para enajenarlos a título oneroso.

Parágrafo 2°. Se entiende que las entidades descritas en los numerales 1 y 2 del artículo 1° del presente Decreto no tienen ánimo de lucro, cuando los excedentes obtenidos en desarrollo de sus actividades no se distribuyen en dinero ni en especie a los asociados o miembros de la entidad, ni aún en el momento de su retiro o por liquidación de la misma. Se considera distribución de excedentes la transferencia de dinero, bienes o derechos a favor de los asociados, miembros o administradores, sin una contraprestación a favor de la entidad.

Parágrafo 3°. *Modificado por el artículo 1 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - De conformidad con el parágrafo primero del artículo 19 del Estatuto Tributario, las corporaciones, fundaciones y asociaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro que no cumplan con la totalidad de las condiciones señaladas en el numeral primero del artículo 1° del presente decreto son contribuyentes del impuesto sobre la renta asimiladas a sociedades de responsabilidad limitada."

Artículo 2°. Interés general y acceso a la comunidad. Para efectos de los artículos 19 y 359 del Estatuto Tributario, las actividades desarrolladas por las entidades a que se refiere el numeral 1° del artículo 1° de este Decreto, deben ser de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

Las actividades son de interés general cuando beneficien a un grupo poblacional, como un sector, barrio o comunidad. Se considera que la entidad sin ánimo de lucro permite el acceso a la comunidad, cuando hace oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares.

Son actividades de salud aquellas que están autorizadas por el Ministerio de la Protección Social o por la Superintendencia Nacional de Salud.

Son actividades de deporte aficionado aquellas reguladas por la Ley 181 de 1995.

Se entiende por actividades culturales las descritas en el artículo 18 de la Ley 397 de 1997 y todas aquellas que defina el Ministerio de Cultura.

Son actividades de investigación científica o tecnológica aquellas definidas en el Decreto 2076 de 1992.

Los programas son de desarrollo social, cuando afectan a la colectividad fomentando el mejoramiento y desarrollo de las condiciones de vida del hombre en sociedad.

Se entiende por programas ecológicos y de protección ambiental los contemplados en el Código Nacional de Recursos Naturales de Protección del Medio Ambiente y los que

defina el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial u otra entidad pública del sector.

Parágrafo. Cuando las entidades sin ánimo de lucro desarrollen actividades que son de interés general, pero a ellas no tiene acceso la comunidad, gozarán de los beneficios como contribuyentes con tratamiento tributario especial, sin derecho a la exención del impuesto sobre la renta.

Artículo 3°. *Modificado por el artículo 2 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* – **Ingresos.** Los ingresos son todos aquellos bienes, valores o derechos en dinero o en especie, ordinarios y extraordinarios, cualquiera sea su naturaleza y denominación, que se hayan realizado en el periodo gravable y susceptibles de incrementar el patrimonio neto de la entidad."

Para las asociaciones gremiales y fondos mutuos de inversión, a que se refiere el numeral 3° del artículo 1° del presente Decreto, los ingresos que se toman para calcular el beneficio neto o excedente, serán los provenientes de las actividades industriales y/o de mercadeo, para lo cual deberán llevar cuentas separadas de dichas actividades en su contabilidad.

De acuerdo con el artículo 102-3 del Estatuto Tributario, para las Cooperativas de Trabajo Asociado constituye ingreso gravable relativo a la prestación de servicios, el valor que quedare una vez descontado el monto de las compensaciones ordinarias y extraordinarias pagadas efectivamente a los trabajadores asociados cooperados, de conformidad con el reglamento de compensaciones, sin perjuicio de la obligación de declarar la totalidad de los ingresos percibidos por otros conceptos.

Artículo 4°. *Modificado por el artículo 3 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Egresos** Se consideran egresos procedentes aquellos realizados en el respectivo período gravable, que tengan relación **de causalidad con los ingresos o con el objeto social, incluidas las inversiones** que se efectúen en cumplimiento del mismo y la adquisición de activos fijos. En consecuencia, no habrá lugar a la depreciación ni

amortización respecto de la adquisición de activos fijos e inversiones que hayan sido solicitadas como egreso en el año de adquisición.

Así mismo se consideran egresos procedentes, las donaciones efectuadas en favor de otras entidades sin ánimo de lucro que desarrollen actividades y programas a los que se refiere el numeral 1° del artículo primero de este Decreto. Cuando la entidad beneficiaria de la donación, sea alguna de las consagradas en el numeral segundo del artículo 125 del Estatuto Tributario, deberá reunir las siguientes condiciones:

a) Haber sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro y estar sometida en su funcionamiento a vigilancia oficial.

b) Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación, salvo que la donataria inicie operaciones en el mismo año de la donación.

c) Manejar los ingresos por donaciones, en depósitos o inversiones, en establecimientos financieros autorizados.

d) Destinar la donación a una o varias de las actividades y programas señalados en el numeral 1° del artículo primero de este Decreto, en el mismo año en que se recibe la donación o a más tardar en el periodo siguiente a ésta y cumplir los requisitos establecidos en el Estatuto Tributario para la deducción por donaciones.

Parágrafo 1. Para la procedencia de los egresos realizados en el respectivo período gravable que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el objeto social, deberán tenerse en cuenta las limitaciones establecidas en el capítulo V del libro primero del Estatuto Tributario. Lo anterior sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos especiales consagrados en el Estatuto Tributario, para la procedencia de costos y deducciones, tales como los señalados en los artículos 87-1, 108, 177-1, 177-2, 771-2 y 771-3.

En ningún caso se podrá tratar como egreso procedente el gravamen a los movimientos financieros – GMF. Así mismo, el valor correspondiente a la ejecución de beneficios netos o excedentes de años anteriores, no constituye egreso o inversión del ejercicio.

Parágrafo 2. Los contribuyentes del régimen tributario especial que realicen actividades de mercadeo, deberán observar igualmente las normas del Capítulo II, Título I del Libro Primero del Estatuto Tributario en cuanto al manejo de costos e inventarios.

Para las asociaciones gremiales y fondos mutuos de inversión, a que se refiere el numeral 3 del artículo 1 del presente Decreto, cuando existan egresos comunes imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, y de otras fuentes, únicamente constituirán egreso los imputables a los ingresos provenientes de actividades industriales y/o de mercadeo, incluidos los activos e inversiones vinculados de manera directa y permanente a dichas actividades. Cuando no resulte posible diferenciar la imputación a tales ingresos, se tomará la proporción que presenten los ingresos provenientes de las actividades industriales y/o de mercadeo dentro del total de ingresos obtenidos en el respectivo año gravable, y esa proporción se aplicará a los egresos comunes."

Artículo 5°. Determinación del beneficio neto o excedente. El beneficio neto o excedente gravado será el resultado de tomar la totalidad de los ingresos, ordinarios y extraordinarios, cualquiera sea su naturaleza o denominación, que no se encuentren expresamente exceptuados de gravamen y restar de los mismos los egresos que sean procedentes de conformidad con el artículo 4° de este Decreto.

Artículo 6°. Compensación de pérdidas fiscales. Cuando como resultado del ejercicio se genere una pérdida fiscal, la misma se podrá compensar con los beneficios netos de los periodos siguientes, de conformidad con lo previsto en el artículo 147 del Estatuto Tributario. Esta decisión deberá ser adoptada por la Asamblea General o máximo órgano directivo, para lo cual se deberá dejar constancia en la respectiva acta, antes de presentar la declaración de renta y complementarios del correspondiente periodo gravable en el cual se compense la pérdida.

Artículo 7°. Pagos a favor de asociados o miembros de la entidad. Los pagos o abonos en cuenta por cualquier concepto, efectuados en forma directa o indirecta, en dinero o en especie, por las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a favor de las personas que de alguna manera participen en la dirección o administración de la entidad, o a favor de sus cónyuges, o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, constituyen renta gravable para las respectivas personas naturales vinculadas con la administración o dirección de la entidad y están sujetos a retención en la fuente a la misma tarifa vigente para los honorarios.

Esta medida no es aplicable a los pagos originados en la relación laboral, sometidos a retención en la fuente de acuerdo con las disposiciones vigentes sobre la materia.

Artículo 8°. Exención del beneficio neto para las entidades sin ánimo de lucro. De conformidad con el parágrafo 4° del artículo 19 del Estatuto Tributario, el beneficio neto o excedente de que trata el artículo 5° del presente Decreto estará exento del impuesto sobre la renta cuando:

a) Corresponda a las actividades de salud, deporte aficionado, educación, cultura, investigación científica o tecnológica y programas de desarrollo social, a que se refiere el artículo 2° de este Decreto, y siempre y cuando las mismas sean de interés general y a ellas tenga acceso la comunidad;

b) Se destine y ejecute dentro del año siguiente al de su obtención, o dentro de los plazos adicionales establecidos por la Asamblea General o máximo órgano directivo que haga sus veces, a una o varias de las actividades descritas en el literal anterior, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad, en los términos del artículo 2° del presente Decreto. La destinación total del beneficio neto se deberá aprobar previamente a la presentación de la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios del respectivo periodo gravable;

c) Se destine para constituir asignación permanente, conforme con los requisitos establecidos en los artículos 9° y 10 del presente Decreto.

Parágrafo. *Modificado por el artículo 4 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* **–** El beneficio neto o excedente fiscal de las entidades que cumplan las condiciones a que se refiere el numeral 1 del artículo 19 del Estatuto Tributario estará exento cuando el excedente contable sea reinvertido en su totalidad en las actividades de su objeto social, siempre que este corresponda a las enunciadas en el artículo 359 del Estatuto Tributado y a ellas tenga acceso la comunidad.

La parte del beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, constituye ingreso gravable sometido a la tarifa del veinte por ciento (20%) y sobre este impuesto no procede descuento.

Para efectos de lo previsto en el inciso segundo del artículo 358 del Estatuto Tributario se tomarán como egresos no procedentes aquellos que no tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento del objeto social o que no cumplan con los requisitos previstos en las normas especiales de que trata el parágrafo 1 del artículo 4 del presente decreto."

Artículo 9°. Asignaciones Permanentes. Las asignaciones permanentes están constituidas por el beneficio neto o excedente que se reserve para realizar inversiones en bienes o derechos, con el objeto de que sus rendimientos permitan el mantenimiento o desarrollo permanente de alguna de las actividades de su objeto social. La entidad podrá optar por invertir en diversos activos negociables, salvo las limitaciones legales o restricciones de los organismos de control.

Para constituir válidamente la asignación permanente, las entidades sin ánimo de lucro, deberán cumplir totalmente con los siguientes requisitos:

a) Que la constitución de la asignación permanente esté aprobada por la asamblea general o máximo órgano directivo que haga sus veces, antes de presentar la declaración de renta y complementarios del respectivo período gravable. La aprobación

deberá constar en Acta, en la cual se dejará constancia del valor neto o excedente que se reserva para asignación permanente, el período gravable al que corresponde el excedente, el objeto de la inversión y las actividades específicas a desarrollar. No será de recibo el señalamiento genérico de las actividades a ejecutar, como tampoco la simple mención del objeto estatutario;

b) Que se registre la reserva como parte del patrimonio de la entidad, en una cuenta especial denominada asignación permanente;

c) Que sus frutos, rendimientos o producto se inviertan o utilicen en el desarrollo de su objeto social.

Parágrafo. Solamente la Asamblea General o máximo órgano directivo que haga sus veces, tiene la facultad para destinar una asignación permanente a otros fines. Dicha asignación deberá invertirse en el año en que se apruebe su destinación diferente, para ser considerada como ingreso exento; en caso contrario constituye ingreso gravable a la tarifa del veinte por ciento (20%), sin que proceda deducción o descuento sobre este impuesto. En los años gravables siguientes será exento únicamente el valor de los rendimientos o frutos que produzca la asignación permanente que sean invertidos en el objeto social conforme con las condiciones establecidas en el presente decreto.

Artículo 10. Registro contable de las asignaciones permanentes. En el evento que exista una asignación permanente constituida en años anteriores, y la entidad opte por incrementarla con nuevos beneficios netos, para efectos fiscales se deberá dejar constancia en la cuenta del patrimonio denominada “Asignación permanente”, de los valores parciales abonados año por año y del valor total acumulado.

Artículo 11. *Modificado por el artículo 5 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Determinación del beneficio neto o excedente.** Las entidades a que se refiere el numeral 4 del artículo 19 del Estatuto Tributario determinarán su excedente contable de acuerdo a las reglas establecidas por la normatividad cooperativa y el Decreto 1480 de 1989, según el caso. A su vez el beneficio neto o excedente fiscal que se refleja en la

declaración del impuesto sobre la renta y complementarios se determinará conforme al procedimiento previsto en los artículos 3, 4 y 5 de este decreto."

Artículo 12. *Modificado por el artículo 6 del decreto 640 del 9 de marzo de 2005* - **Exención del beneficio neto o excedente fiscal para el sector cooperativo y asociaciones mutuales.** Para las entidades del sector cooperativo y asociaciones mutuales el beneficio neto o excedente fiscal estará exento del impuesto sobre la renta y complementarios cuando cumpla con las siguientes condiciones:

a) Que el beneficio neto o excedente contable se destine exclusivamente según lo establecido en la Ley 79 de 1988, para el caso de las cooperativas y en el Decreto 1480 de 1989, para las asociaciones mutuales, y

b) Que de conformidad con el numeral 4° del artículo 19 del Estatuto Tributario, al menos el veinte por ciento (20%) del beneficio neto o excedente contable, se destine de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Estos recursos serán apropiados de los Fondos de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 y del Fondo Social Mutual de que trata el artículo 20 del Decreto 1460 de 1989.

La destinación del excedente contable, en todo o en parte, en forma diferente a lo aquí establecido, hará gravable la totalidad del beneficio neto o excedente fiscal determinado, sin que sea posible afectarlo con egreso ni con descuento alguno.

Artículo 13. B**ienes donados excluidos del IVA.** Para efectos de la exclusión del impuesto sobre las ventas de los bienes de que trata el artículo 480 del Estatuto Tributario, las entidades sin ánimo de lucro beneficiarias de las donaciones deberán solicitarla al Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro. La solicitud se deberá tramitar a través de la Subdirección de Fiscalización Tributaria de la Dirección de Impuestos y

Aduanas Nacionales, o la dependencia que haga sus veces, para lo cual deberán anexar los siguientes documentos:

a) Certificado de existencia y representación legal de la entidad donataria, expedido con antelación no superior a tres (3) meses, y una copia de los estatutos vigentes;

b) Certificado de donación de la persona, entidad o gobierno extranjero, debidamente visada por el Cónsul de Colombia en el país de origen, cuya firma deberá abonarse ante el Ministerio de Relaciones Exteriores o documento equivalente debidamente apostillado de conformidad con la Ley 455 de 1998, o certificación de la persona o entidad donante nacional en documento autenticado ante Notario;

c) Descripción de los programas o actividades a los cuales se van a destinar los bienes donados;

d) Certificación suscrita por el contador público o revisor fiscal de la entidad donataria, sobre el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para obtener la exención;

e) Informar nombre o Razón Social, NIT, Dirección y domicilio principal del Importador.

El Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro, expedirá Resolución sobre la procedencia o no de la exoneración del IVA para el bien importado con destino a ser donado, contra la cual proceden los recursos de reposición y apelación previstos en el Código Contencioso Administrativo.

La Resolución expedida por el Comité de Entidades Sin Ánimo de Lucro, deberá presentarse al momento de legalizar el proceso de importación y conservarse como documento soporte de la declaración de importación.

Parágrafo 1°. En los certificados a que se refieren los literales b) y c) se deberán describir las características, funcionalidad y valor en pesos colombianos del bien, a la fecha de presentación de la petición.

Parágrafo 2°. La calificación expedida por el Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro, se otorgará sin perjuicio de la verificación posterior que pueda adelantar la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Artículo 14. Retención en la fuente. Estarán sometidos a retención en la fuente únicamente los pagos o abonos en cuenta a favor de los contribuyentes con régimen tributario especial, por concepto de ventas provenientes de actividades industriales y de mercadeo y de rendimientos financieros, de conformidad con los artículos 395 y 401 del Estatuto Tributario y sus reglamentarios.

Los contribuyentes del sector solidario a los que se refiere el numeral 4) del artículo 19 del Estatuto Tributario, solamente estarán sujetos a la retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros.

Los pagos o abonos en cuenta que se realicen a favor de los contribuyentes con régimen tributario especial a que se refiere el artículo 19 del Estatuto Tributario, diferentes a los descritos en los numerales primero y segundo de este artículo no estarán sometidos a retención en la fuente. Para el efecto la entidad deberá demostrar su naturaleza jurídica ante el agente retenedor, mediante copia de la certificación de la entidad encargada de su vigilancia o de la que haya concedido su personería jurídica, documento que conservará el agente retenedor para ser presentado cuando la autoridad competente tributaria lo requiera.

Parágrafo. Todos los contribuyentes pertenecientes al Régimen Tributario Especial son agentes de retención en la fuente por concepto del impuesto sobre la renta y complementarios, impuesto de timbre nacional y por el impuesto sobre las ventas (IVA), de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Igualmente son responsables del Impuesto sobre las ventas cuando realicen las actividades o hechos generadores de dicho impuesto.

Artículo 15. Libros de Contabilidad. Todos los contribuyentes sujetos al régimen tributario especial están obligados a llevar libros de contabilidad debidamente

registrados de conformidad con las normas legales vigentes, ante la Cámara de Comercio o la Administración de Impuestos con competencia en el domicilio principal de la entidad, o ante cualquier organismo público que tenga facultad para reconocer su personería jurídica.

Parágrafo. El registro contable de la ejecución del beneficio neto o excedente, deberá realizarse en cuentas separadas por período gravable, de manera que se pueda establecer claramente el monto, destino de la inversión y nivel de ejecución durante cada período gravable. Igual procedimiento se debe observar cuando el beneficio neto se ejecute a través de proyectos o programas específicos.

Artículo 16. Libro de actas. El libro de actas de la asamblea general o máximo órgano directivo que haga sus veces, constituye el soporte y prueba de las decisiones adoptadas por la misma. Deberá registrarse conjuntamente con los demás libros de contabilidad, conforme con las normas vigentes sobre la materia, para que adquiera pleno valor probatorio.

Artículo 17. D**eber de conservar informaciones y pruebas.** De conformidad con lo establecido en el artículo 632 del Estatuto Tributario, los contribuyentes del régimen tributario especial, deberán conservar por un período mínimo de cinco (5) años, contados a partir del 1° de enero del año siguiente al de su elaboración, expedición o recibo, las actas de asamblea u órgano directivo, los libros de contabilidad junto con los comprobantes de orden interno y externo que dieron origen a los registros contables, de tal forma que sea posible verificar la exactitud de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, deducciones, rentas exentas, descuentos, impuestos y retenciones consignados en ellos, y en general todos los documentos soportes de la declaración que sirvan para fijar correctamente las bases gravables y liquidar los impuestos correspondientes.

Artículo 18. Procedimiento y Sanciones. A los contribuyentes del régimen tributario especial les son aplicables las normas de procedimiento y sanción establecidas en el Estatuto Tributario.

Si la Administración de Impuestos, con ocasión de un proceso de auditoría, encuentra que el beneficio neto o excedente no cumple los requisitos aquí establecidos para su exención y este fue ejecutado en diferentes períodos gravables, será adicionado como ingreso gravable en el año que la Administración lo detecte. Igual procedimiento se seguirá en el caso que se establezca que el contribuyente debe tributar conforme al régimen tributario ordinario.

Artículo 19. Otr**os beneficios tributarios.** A los contribuyentes del régimen tributario especial no les serán aplicables los sistemas de renta por comparación patrimonial, renta presuntiva, no están obligados al cálculo del anticipo, ni a efectuar ajustes integrales por inflación para efectos fiscales.

Artículo 20. Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro. <Modificado por el Decreto 300 de 04-02-2009> El Comité de Entidades sin Ánimo de Lucro estará integrado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, quien lo presidirá, el Director de Impuestos y Aduanas Nacionales o su delegado, el Director de Gestión de Aduanas o su delegado y el Director de Gestión de Fiscalización o su delegado, quien ejercerá las funciones de Secretario del Comité.

Artículo 21. Control Posterior. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá ejercer las facultades de fiscalización establecidas en el artículo 684 del Estatuto Tributario y demás normas concordantes, a fin de verificar que se cumplan las disposiciones del presente decreto y en general las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes sometidos al régimen tributario especial.

Artículo 22. Vigencia y derogatorias. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial los artículos 4, 5, 6, 7 y 8 del Decreto 1514 de 1998 y el Decreto 124 de 1997.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C., a 30 de diciembre de 2004.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ.

¿COMO FUNDAR UNA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO?

ASPECTOS JURIDICOS LEYES - Constitución Política de Colombia.

La constitución de Colombia ofrece el respaldo jurídico para la creación de entidades sin ánimo de lucro, aquí resaltamos los artículos relacionados:

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

Artículo 39. (…) 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 proceden por vía judicial.

Artículo 103. (…) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Código Civil Colombia

El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en nuestro tema nos competen los siguientes artículos:

“Sobre adopción de códigos y unificación de la legislación nacional”

Artículo 86. Domicilio de establecimientos, corporaciones y asociaciones. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus estatutos o leyes especiales.

Artículo 633. Definición de persona jurídica. 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. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Artículo 634. Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.

Artículo 637. Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Artículo 650. Normatividad de las fundaciones de beneficencia. Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una colección de individuos, se regirán

por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, será suplido este defecto por el presidente de la Unión.

Artículo 652. Terminación de las fundaciones. Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención.

DECRETOS

DECRETO 2150

Este decreto dicta las disposiciones especiales de inscripción en Cámaras de comercio de las Entidades Sin ánimo de Lucro:

ARTÍCULO 40. SUPRESION DEL RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍAS JURÍDICAS. Suprímese el acto de reconocimiento de personaría jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro.

Para la obtención de su personalidad, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido en el cual se expresará, cuando menos, lo siguiente:

1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
2. El nombre.
3. La clase de persona jurídica.
4. El objeto.
5. El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
6. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
7. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.
8. La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.
9. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Corporación o Fundación.

10. Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso.
11. Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

Las entidades a que se refiere este artículo, formarán una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica que se constituye. PARÁGRAFO. Con sujeción a las normas previstas en este capítulo, el Gobierno Nacional reglamentará la forma y los plazos dentro de los cuales las personas jurídicas de derecho privado actualmente reconocidas se inscribirán en el registro que lleven las cámaras de comercio.

ARTÍCULO 41. LICENCIA O PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. Cuando para el ejercicio o finalidad de su objeto la ley exija obtener licencia de funcionamiento, o reconocimiento de carácter oficial, autorización o permiso de iniciación de labores, las personas jurídicas que surjan conforme a lo previsto en el artículo anterior, deberán cumplir con los requisitos previstos en la ley para ejercer los actos propios de su actividad principal.

ARTÍCULO 42. INSCRIPCIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS, NOMBRAMIENTOS DE ADMINISTRADORES, LIBROS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. Los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las personas jurídicas formadas según lo previsto en este capítulo, se inscribirán en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Para la inscripción de nombramientos de administradores y revisores fiscales se requerirá la aceptación previa de las personas designadas.

ARTÍCULO 43. PRUEBA DE LA EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL. La existencia y la representación legal de las personas jurídicas de derecho privado a que se refiere este capítulo, se probará con certificación expedida por la Cámara de Comercio competente, la cual llevará el registro de las mismas, con sujeción al régimen previsto para las sociedades comerciales y en los mismos términos, tarifas y condiciones que regulan sus servicios.

ARTÍCULO 44. PROHIBICIÓN DE REQUISITOS ADICIONALES. Ninguna autoridad podrá exigir requisito adicional para la creación o el reconocimiento de personas jurídicas a las que se refiere este capítulo.

ARTÍCULO 143. CONSTITUCIÓN DE ENTIDADES DE NATURALEZA COOPERATIVA, FONDOS DE EMPLEADOS Y ASOCIACIONES MUTUAS. Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus organismos de integración y las instituciones auxiliares del cooperativismo, son entidades sin ánimo de lucro y se constituirán por escritura pública o documento privado, el cual deberá ser suscrito por todos los asociados fundadores y contener instancia acerca de la aprobación de los estatutos de la empresa asociativa. PARÁGRAFO. Las entidades de que trata el presente artículo formarán una persona distinta de sus miembros individualmente considerados, cuando se realice su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la empresa asociativa, el fondo de empleados o la asociación mutua.

ARTÍCULO 144. REGISTRO EN LAS CÁMARAS DE COMERCIO. La inscripción en el registro de las entidades previstas en el artículo anterior, se someterá al mismo régimen previsto para las demás entidades privadas sin ánimo de lucro, contenido en el Capítulo II del Título I de este decreto.

ARTÍCULO 145. CANCELACIÓN DEL REGISTRO O DE LA INSCRIPCIÓN. El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá ordenar, en cualquier momento, la cancelación del registro de una entidad bajo su competencia o de la inscripción en el mismo de los nombramientos de los miembros de sus órganos de dirección y administración, revisores fiscales, en caso de advertir que la información presentada para su inscripción no se ajusta a la realidad; o a las normas legales o estatutarias.

ARTÍCULO 146. REFORMAS ESTATUTARIAS. A partir de la vigencia del presente decreto, las reformas de estatutos de las cooperativas y demás organismos vigilados por el DANCOOP no requerirán ser autorizadas por parte de ese organismo, sin perjuicio de las demás autorizaciones especiales que éste debe otorgar de acuerdo con sus facultades. Sin embargo, las reformas estatutarias deberán ser informadas a ese

Departamento tan pronto sean aprobadas, para el cumplimiento de sus funciones y para que pueda ordenar las modificaciones respectivas cuando las reformas se aparten de la ley.

ARTÍCULO 147. ELIMINACIÓN DEL CONTROL CONCURRENTE. Las facultades de control y vigilancia por parte del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas no podrán ejercerse respecto de entidades y organismos cooperativos sujetos al control y vigilancia de otras superintendencias.

ARTÍCULO 148. . Con sujeción a las normas previstas en este capítulo, el Gobierno Nacional reglamentará la forma y los plazos dentro de los cuales las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuas actualmente reconocidas se inscribirán en el registro que lleven las Cámaras de Comercio.

DECRETO 0427.

Este decreto en su totalidad dicta las disposiciones sobre los aspectos jurídicos de las Entidades Sin ánimo de Lucro, reglamentando el Decreto 2150 de 1995.

Las obligaciones tributarias de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran especificadas en el estatuto tributario. Las entidades sin ánimo de lucro se consideran de "régimen especial" por su naturaleza social, estas entidades tienen algunos privilegios a nivel tributario:

ESTATUTO TRIBUTARIO

Por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección general de impuestos nacionales.

Artículo 19. Contribuyentes con un régimen tributario especial. Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social; b) Que dichas actividades sean de interés general, y c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

2. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

PARÁGRAFO 3o. Las entidades cooperativas a las que se refiere el numeral cuarto de este artículo, solo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les correspondan como agentes retenedores, cuando el Gobierno Nacional así lo disponga.

TITULO VI E.T

<B<>TRATAMIENTO ESPECIAL PARA ALGUNOS CONTRIBUYENTES. Los contribuyentes a que se refiere el artículo 19, están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).

ARTICULO 357. DETERMINACIÓN DEL BENEFICIO NETO O EXCEDENTE. Para determinar el beneficio neto o excedente se tomará la totalidad de los ingresos, cualquiera sea su naturaleza, y se restará el valor de los egresos de cualquier naturaleza, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento de su objeto social de conformidad con lo dispuesto en este Título, incluyendo en los egresos las inversiones que hagan en cumplimiento del mismo.

ARTICULO 358. EXENCIÓN SOBRE EL BENEFICIO NETO O EXCENENTE. El beneficio neto o excedente determinado de conformidad con el artículo anterior, tendrá el carácter de exento cuando se destine directa o indirectamente, en el año siguiente a aquél en el cual se obtuvo, a programas que desarrollen dicho objeto social. El beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, no será objeto del beneficio de que trata este artículo. La parte del beneficio neto o excedente que no se invierta en los programas que desarrollen su objeto social, tendrá el carácter de gravable en el año en que esto ocurra.

ARTICULO 359. OBJETO SOCIAL. El objeto social que hace procedente la deducción y exención de que tratan los artículos anteriores, deberá corresponder a actividades de salud, educación, cultura, deporte aficionado, investigación científica y tecnológica o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

ARTICULO 360. AUTORIZACIÓN PARA UTILIZAR PLAZOS ADICIONALES PARA INVERTIR. Cuando se trate de programas cuya ejecución requiera plazos adicionales al contemplado en el artículo 358, o se trate de asignaciones permanentes, la entidad deberá contar con la aprobación de su Asamblea General o del órgano directivo que haga sus veces.

ARTICULO 361. EXCEPCIONES AL TRATAMIENTO ESPECIAL. Lo dispuesto en los artículos anteriores no es aplicable a las entidades taxativamente enumeradas como no contribuyentes en los artículos 22 y 23.

ARTICULO 362. COMITE DE CALIFICACIONES. El comité de entidades sin ánimo de lucro estará integrado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, quien lo presidirá, el Director de Aduanas o su delegado y el Director de Impuestos o su delegado, quien actuará como secretario del mismo.

ARTICULO 363. FUNCIONES DEL COMITE. Son funciones del Comité previsto en el artículo anterior, las siguientes: a. Calificar las importaciones de bienes a que se refiere el artículo 480 para efecto de la exención del impuesto sobre las ventas a dichas importaciones. PARAGRAFO. Las entidades del régimen tributario especial no requieren de la calificación del comité para gozar de los beneficios consagrados en este Título. Para el efecto, deberán presentar la declaración de renta, dentro de los plazos que el Gobierno establezca.

ARTICULO 364. LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO ESTAN OBLIGADAS A LLEVAR LIBROS DE CONTABILIDAD REGISTRADOS. Las entidades sin ánimo de lucro, deberán llevar libros de contabilidad, en la forma que indique el Gobierno Nacional.

Anexo D. Estatutos ASOPRINA - Asociación de Usuarios de Agua de las Acequias La Primavera y Nariño

ESTATUTOS

CAPITULO I

NOMBRE, DIRECCION, DOMICILIO Y OBJETO

Articulo 1. La entidad que por medio de estos estatutos se reglamenta se denomina ASOCIACION DE USUARIOS DE AGUA DE LAS ACEQUIAS LA PRIMAVERA Y NARIÑO –ASOPRINA-, tiene su domicilio en la ciudad de TULUA corregimiento de Nariño, jurisdicción del municipio de Tuluá, y su sede en el predio María Gordita, se constituye como una entidad sin ánimo de lucro y su duración será de cinco (5) años contados desde la fecha de su constitución.

Articulo 2. El objeto de la Asociación comprende las siguientes actividades:

- **i.** Gestionar las medidas correctivas que aseguren la disponibilidad de agua en calidad y cantidad, desde su sitio de captación.
- **j.** Garantizar la distribución equitativa del agua de acuerdo con la asignación porcentual aprobada por la CVC a cada predio.
- **k.** Ejercer control, vigilancia, mantenimiento del cauce, utilización del recurso, construcción y mejoramiento de obras que sean necesarias para el aprovechamiento y beneficio común, previa aprobación y revisión por parte de la CVC.

l. Contratar estudios, diseños, obras, mantenimientos y las demás actividades que se requieran en beneficio de la disponibilidad del recurso hídrico, con revisión y aprobación de CVC.

m. Actuar como conciliadora y mediadora en la violación que se haga del caudal asignado o de los conflictos que se presenten entre los usuarios. En caso de renuencia para aceptar el dialogo de solución, la asociación queda autorizada para informar a la CVC como ente de control.

n. Actuar como organismo de veeduría ante las entidades públicas con el objeto de preservar los recursos naturales y el ambiente, en beneficio de la comunidad asociada.

o. Gestionar proyectos y recursos ante entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.

p. Ofrecer y gestionar capacitaciones sobre el sostenimiento de los recursos naturales y temas afines con el ambiente.

CAPITULO II

Disposiciones sobre el patrimonio

Articulo 3. El patrimonio de la asociación está constituido por: 1- Las cuotas mensuales de la tarifa pactada (pesos por litro por segundo) de la concesión de agua de cada usuario, como aporte por los asociados, sin perjuicio del pago del litraje asignado por la CVC; 2- Por auxilios donados por personas naturales o jurídicas; 3- Por los bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo donaciones de empresas nacionales o extranjeras y 4- Por todos los bienes que por cualquier concepto ingresen en la asociación.

Articulo 4. La organización y administración del patrimonio estará a cargo de la Asamblea General, la cual delegará en el tesorero la responsabilidad de su manejo.

Sus fondos serán depositados en una cuenta corriente o de ahorro y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

CAPITULO III

De los asociados

Articulo 5. Son miembros de la asociación las personas que firmaron el acta de constitución y las que posteriormente se adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos establecidos en los presentes estatutos o en el reglamento interno.

Articulo 6. Son deberes de los asociados:

a. Cumplir fielmente con los estatutos de la Asociación y el reglamento interno.
b. Velar por el buen nombre de la Asociación y denunciar cualquier hecho que atente contra ella o cualquiera de sus miembros.
c. Presentar iniciativas tendientes al cumplimiento de los objetivos de la asociación
d. Asistir a las reuniones de la Asamblea General.
e. Cumplir las gestiones, diligencias o acciones que le sean encomendadas por la asamblea general o por la Junta Directiva.
f. cumplir con el pago oportuno de las cuotas ordinarias y extraordinarias que se establezcan en la Asamblea General.
g. Ejercer el derecho de retiro, sin perjuicio al cumplimiento de sus obligaciones como usuario.
h. Los que por fuerza normativa o reglamentaria establezca la Asamblea.

Parágrafo: dado el evento que se trate de copropietarios de un predio, solo tendrá derecho a un solo voto de representación.

Articulo 7. Son derechos de los asociados:

a. Elegir y ser elegidos para cualquier cargo de la Asociación, siempre que reúna las exigencias requeridas
b. Ejercer en la Asamblea general los derechos de voz y voto, directamente o por delegación escrita en otro miembro
c. Examinar e inspeccionar la contabilidad y todos los demás documentos de la asociación.
d. Formular sugerencias y solicitudes a las directivas y obtener pronta respuesta.
e. Retirarse de la Asociación, cuando lo desee, mediante comunicación escrita dirigida a la Junta Directiva, sin perjuicio de reincorporarse previo el lleno de los requisitos de admisión.
f. Obtener el porcentaje del agua asignada.
g. Los que por fuerza normativa o reglamentaria establezca la Asamblea.

Articulo 8. Condiciones para ingresar a la asociación:

a. Que el predio que represente como asociado tenga asignación de agua otorgado por la CVC y se encuentre vigente.
b. El propietario de predios por los cuales transite la acequia.
c. Manifestar su acatamiento a los estatutos de la asociación y al reglamento interno.
d. Aportar la cuota de ingreso que será el equivalente a la de sostenimiento.

Articulo 9. Causales de exclusión:

a. Mal uso del agua.
b. Venta del predio, salvo que el nuevo propietario solicite el traspaso de la concesión y pueda asociarse previo cumplimiento de los requisitos para tal fin.
c. Incumplimiento de las cuotas ordinarias y extraordinarias por periodos consecutivos.
d. Cancelación de la concesión.
e. Caducidad de la concesión.

f. Renuncia voluntaria justificada.
g. Maltrato ofensas y riñas personales injustificadas con alguno de los asociados.
h. Incumplimiento de los deberes y obligaciones estatutarias y reglamentarias.

Parágrafo: las causales de exclusión serán valoradas y resueltas por la Junta Directiva.

Articulo 10. Requisitos para retirarse:

a. Cumplir con una o más causales de exclusión.
b. Estar totalmente a paz y salvo con todas las obligaciones.

Articulo 11.Queda prohibido a los asociados:

a. Prestar su firma o su nombre para contravenir normas que regulan la asociación
b. Utilizar ante cualquiera de los miembros de la asociación, un lenguaje irrespetuoso, no mesurado, hiriente de la integridad moral
c. Utilizar el nombre de la asociación, para su propio beneficio o en detrimento de ella o de sus miembros
d. Actuar sin observar los reglamentos de la asociación
e. Incumplir con los turnos de riego
f. Todo lo que sea contrario al objeto de la asociación
g. Utilizar mayor cantidad del agua asignada
h. Violar los estatutos
i. Hacer uso indebido o ilegal de las aguas que corren por los canales
j. Contaminación de la acequia.

Articulo 12. Los miembros que incumplan los presentes estatutos se harán acreedores a las siguientes sanciones:

a. Llamado de atención y en su defecto queja formal ante la CVC.
b. Pagar a título de pena cuota estipulada en el reglamento interno.

Parágrafo- La comisión de cualquiera de las anteriores conductas dará lugar a la descalificación del infractor y la pérdida de la calidad de miembro de asociación cuando así lo determine la Junta Directiva. Esta informara lo pertinente en Asamblea General.

CAPITULO IV

Estructura y funciones de los órganos de administración, dirección y fiscalización de la asamblea general

Articulo 13. La asociación será administrada por la asamblea general, la junta directiva y tendrá un revisor fiscal (opcional teniendo en cuenta el patrimonio y la clase de entidad).

Articulo 14. La asamblea general tendrá dos clase de reuniones, extraordinarias y ordinarias, siendo necesario un quórum de la mitad más uno de los asociados para decidir y deliberar en cualquiera de ellas.

Parágrafo 1: transcurrida una hora a partir de la fijada se procederá a llevar a cabo la asamblea cuando se cumpla con la asistencia de un número de asociados equivalente al 25%.

Parágrafo 2: El representante de cualquier asociado sólo podrá actuar en la Asamblea por medio de poder especial.

Articulo 15. La asamblea general está constituida por todos los miembros activos de la asociación, será la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias siempre y cuando se hayan tomado de acuerdo con lo previsto en los presentes estatutos.

Articulo 16. Las reuniones serán presididas por el presidente de la junta directiva y a falta de éste, por persona que designe la asamblea. Actuará como secretario el de la junta directiva o la persona que designe la asamblea.

Articulo 17. La convocatoria para reuniones ordinarias o extraordinarias la hará el representante legal con quince (15) días hábiles de anticipación, mediante escrito que debe contener fecha, hora, lugar y asuntos a tratar (orden del día). Las citaciones tendrán validez mediante el uso de correo electrónico, correspondencia a la dirección registrada ante la Asociación y/o telefónica.

Articulo 18. Son funciones de la asamblea general las siguientes:

a. Velar por el correcto funcionamiento de la asociación.
b. Elegir a los miembros de la junta directiva y determinar su reglamento
c. Elegir al revisor fiscal cuando se requiera.
d. Estudiar el presupuesto de gastos y darle su aprobación
e. Determinar la orientación general de la asociación
f. Decidir sobre el cambio de domicilio
g. Autorizar la enajenación de bienes de la entidad
h. Aprobar las reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la asociación.
i. Las demás que le señale la ley

Articulo 19. La junta directiva estará compuesta por el presidente, secretario, tesorero y en su defecto sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años contados a partir de la fecha de elección.

Articulo 20. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:

a. Determinar la organización administrativa que considere necesaria para el buen funcionamiento de la Asociación.
b. Delegar en el representante legal o asociado funciones que estime convenientes.
c. Autorizar al representante legal para comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea mayor a 2 SMLV y menor o igual a 10 SMLV. Los contratos cuyos valores sean superiores a 10 SMLV serán autorizados por la Asamblea General.
d. Convocar a la asamblea general cuando no lo haga el representante legal o reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.
e. Presentar a la asamblea general los informes necesarios.
f. Examinar, cuando lo consideren, los libros, documentos y caja de la Asociación.
g. Tomar las decisiones que no correspondan a otros órganos de la asociación.

Articulo 21. La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada mes y podrá reunirse extraordinariamente cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros, el representante legal o el fiscal si lo hubiere. Deliberará y decidirá con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros. La convocatoria se hará con cinco (5) días hábiles de anticipación. Las citaciones tendrán validez mediante el uso de correo electrónico, correspondencia a la dirección registrada ante la Asociación y/o telefónica.

Articulo 22. La junta directiva será elegida por la asamblea general mediante el sistema de aclamación o el que determine la asamblea de asociados y estará compuesta por el Presidente, Secretario, Tesorero y sus respetivos suplentes, para periodos de dos años (2) contados a partir de la fecha de su elección y podrán ser reelegidos.

Articulo 23. FUNCIONES DEL PRESIDENTE:

a. Representar a la asociación judicial, extrajudicialmente. Así como ante organizaciones públicas y privadas.
b. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la asociación
c. Autorizar con su firma las actas y contratos de la asociación conjuntamente con el tesorero.
d. Presentar a la asamblea general para su estudio y aprobación planes, programas, proyectos, presupuesto, estados financieros y reformas al reglamento interno que estime conveniente para la buena marcha de la asociación.
e. Dirigir las finanzas de la asociación de acuerdo con el presupuesto y políticas aprobadas por la asamblea general.
f. Proveer los cargos creados por la Junta Directiva y empleados respectivos.
g. Vigilar la marcha de la asociación e informar oportunamente a la junta directiva sobre las actividades ordinarias y sobre cualquier asunto de carácter extraordinario
h. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, decisiones de la Asamblea, reglamentos y disposiciones de la asociación.
i. Comprar, vender o gravar bienes y celebrar contratos cuyo valor sea inferior o igual a Dos (2) SMLV, sin exceder el presupuesto aprobado.

Articulo 24. FUNCIONES DEL SECRETARIO:

a. Levantar las actas de la reunión
b. Llevar el libro de actas al día
c. Autorizar con su firma los mismos
d. Verificar el quórum de las reuniones
e. Desarrollar las notificaciones en la forma y términos descritos anteriormente.
f. Conservar y ordenar los libros, correspondencia, documentos de la asociación en carpetas de fácil acceso.

Articulo 25. FUNCIONES DEL TESORERO:

a. Llevar los libros contables.
b. Firmar con el presidente los comprobantes de compras y gastos de la asociación que deben cumplir como persona jurídica.
c. Firmar las declaraciones tributarias que le correspondan a la asociación como persona jurídica

PARAGRAFO-La asamblea dispondrá las tablas de fijación como reconocimiento de honorarios a los miembros principales de la junta directiva o en su defecto a su suplente cuando lo reemplace.

CAPITULO V

DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN

Articulo 26. La asociación se disolverá y liquidará por:

a. Vencimiento del término de duración.
b. Imposibilidad de desarrollar sus objetivos.
c. Decisión de autoridad competente.
d. Decisión de los asociados tomada en asamblea general con el quórum mayoritario.
e. Demás causales señaladas en la ley.

Articulo 27. Decretada la disolución, la asamblea general procederá a nombrar liquidador o liquidadores. Mientras no se hagan dichos nombramientos actuará como tal el último representante legal inscrito en la Cámara de Comercio.

Articulo 28. Terminado el trabajo de liquidación y cubierto el pasivo, el remanente, si lo hubiere, pasará en calidad de donación a una entidad de beneficencia, o cualquier otra

sin ánimo de lucro que determine la Asamblea de Asociados, o en su defecto en la forma y términos previstos en la ley.

Articulo 29. La asociación se regirá por los presentes estatutos, la ley 99 de 1993, decretos1541, 2811 de 1974 y demás normas complementarias.

Articulo 30. La vigencia de estos estatutos perdurará hasta la liquidación de la asociación.

Anexo E. Formatos Elaborados para la Práctica Administrativa de la Asociación.