PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“ANALISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE LA ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LAS COMUNIDADES DE LA MEDIANÍA, CABUYAL Y SANDOVAL, CANTÓN RIOVERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS”

LINEA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRACIÓN – PROCESOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación.

Autor: Antonio Vicente Páliz Arguello

Asesor: Mgt. José Luis Vergara Torres

Esmeraldas, Ecuador, abril 2018

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de postgrado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación.

MGT.JOSÉ LUIS VERGARA TORRES _____
ASESOR DE TESIS

MGT. FRANCISCO MILA CARVAJAL _____
LECTOR 1

MGT. JAVIER QUIÑONEZ KU _____
LECTOR 2

MGT. MARÍA DE LOS LIRIOS BERNABE _____
COORDINADORA (e) DE POSTGRADOS

Esmeraldas, Ecuador, abril 2018

AUTORÍA DE TESIS

Yo, Antonio Vicente Páliz Arguello, con número de matrícula 8651, estudiante de la Maestría en MBA., Mención planeación estratégica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas declaro que la presente Tesis, fue desarrollado con mi autoría, el apoyo de la Docente MGT. Yulien Herrera y mi Asesor MGT. José Luis Vergara.

En virtud que el contenido de ésta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

_____

Antonio Vicente Páliz Arguello

C.I. 1706795125

CERTIFICACION

Yo, José Luis Vergara Torres, en calidad de Director de la Tesis titulada "ANALISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE LA ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LAS COMUNIDADES DE LA MEDIANÍA, CABUYAL Y SANDOVAL, CANTÓN RIOVERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS".

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Tesis, han sido incorporadas al Documento Final; por lo que, autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Mgt. José Luis Vergara Torres

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi hermosa familia: mi esposa y mis cuatro hijas, quienes han sido mi fortaleza y ayuda en este duro camino que me tocó pasar por mi enfermedad, y qué pese a eso, fueron mis ojos, en el momento de perseguir este sueño, qué con su apoyo incondicional y cariño, han permitido que sea capaz de lograr este triunfo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todo lo que me pudo dar: fortaleza, inteligencia y la tenacidad, para que, a pesar de no poseer un buen estado de salud, me permitió culminar esta etapa de mi vida, a mi hermosa familia mi esposa Marcia, a mis Hijas Andrea, Daniela, Valeria y Denisse, por el apoyo incondicional en este período de estudios y en especial a mi madre quien siempre estuvo atenta a mi problema y a los sueños de siempre, ver a sus hijos en la senda del triunfo.

A los socios de ASOCAMS de la zona de Sandoval por facilitarme toda la información necesaria para poder desarrollar mi investigación en toda su potencialidad.

A todos mis compañeros de la maestría, y de la oficina que contribuyeron a que pueda culminar aquellos sueños que uno persigue, para cumplir esta meta de mi vida.

A mi gran amigo y Asesor José Luis Vergara, por tener la paciencia incondicional hacia mi persona, ya que, con su silencio, pero con firmeza, me ayudó personal y espiritualmente, a que logre culminar esta etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente estudio de investigación es un Análisis y Estructuración de un Modelo de Gestión como Herramienta de Desarrollo Productivo, de la Asociación de Campesinos Autónomos de las Comunidades de la Medianía, Cabuyal y Sandoval (ASOCAMS), en el Cantón Rioverde, Provincia de Esmeraldas, plantea un análisis a los procesos administrativos y operacionales, para luego estructurar cuáles serán sus principales cadenas de valor a desarrollar de la ASOCAMS, la investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo, exploratoria y descriptiva, se realizó entre septiembre y octubre del 201

6 bajo el método deductivo e inductivo, se ha tomado su población total que la conforman 155 socios, a quienes se les aplicó una encuesta y dos entrevistas a personas que están directamente involucrados en los proceso de producción. Los resultados y el consenso de los actores validan los objetivos planteados, que fue crear un modelo de gestión, cada uno de ellos determinaron las situaciones por las que atraviesa la asociación donde se obtuvieron factores positivos y negativos, con base en la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible, cuando se hayan realizado las conclusiones se procederá a realizar la propuesta que pretende establecer cuáles serán los procesos para la creación de un modelo de gestión que deba ser realizado y que pueda funcionar en la Asociación de campesinos ASOCAMS.

PALABRAS CLAVES

Modelo de Gestión, organización administrativa, cadenas productivas, estrategias, competitividad, proceso.

ABSTRACT

The present research study is an Analysis and Structuring of a Management Model as a Productive Development Tool of the Autonomous Peasants' Association of the Communities of Medianía, Cabuyal and Sandoval (ASOCAMS), in the Ríoverde Canton, Province of Esmeraldas , Proposes an analysis of the administrative and operational processes, and then structure the main value chains to be developed by ASOCAMS, the research is qualitative, exploratory and descriptive, was conducted between September and October 2016 under the deductive method And inductive, has taken its total population that is made up of 155 partners, who were applied a survey and interviews to 2 people who are directly involved in the production process. The results and the consensus of the stakeholders validate the objectives, which is to create a management model, each one determines the situations through which the association is going to get positive and negative factors, based on integration, competitiveness and Sustainable development, when the conclusions have been made will proceed to make the proposal that seeks to establish what will be the processes for the creation of a management model that must be realized and that can operate in the Association of peasants ASOCAMS.

KEYWORDS

Management model, administrative organization, production chains, strategies, competitiveness, process.

INDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN 1
AUTORÍA DE TESIS iii
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
RESUMEN vii
PALABRAS CLAVES vii
ABSTRACT viii
CAPÍTULO I 1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 1
1.1. Justificación 4
1.2 MARCO TEÓRICO 8
1.2.1 Fundamentación teórica conceptual 8
1.2.2 Fundamentación legal 15
1.2.3 Revisión de Estudios Previos 17
1.3. OBJETIVOS 20
1.3.1. Objetivo General 20
1.3.2. Objetivos Específicos 20
CAPÍTULO II 21
METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 21
2.1 Tipo de Investigación 21
2.2 Universo y Muestra 22
2.2.1 Población 22
2.2.2 Muestra 22
2.3.- Instrumentos de la Investigación 22
2.3.1 La encuesta 22
2.3.1.1 El cuestionario 23
2.3.2 La Observación 24
CAPÍTULO III 25
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 25
CAPÍTULO IV 37
DISCUSIÓN 37
CAPÍTULO V 39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39

5.1 CONCLUSIONES 39
CAPÍTULO VI 42
6. PROPUESTA 42
MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA ASOCAMCS 42
6.1. EL CONTEXTO 42
1. EL MAPA ESTRATÈGICO 42
2. LOS NUDOS CRÌTICOS 44
1. DESARROLLO DE LOS ACTORES EN LA INNOVACIÒN TECNOLÒGICA. 44
3. EL RUMBO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÒN 45
MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL 46
I. FUNDAMENTOS DEL MODELO 46
II. SOCIALIZACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS 47
III. CAMBIO DE LA CONCEPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA 47
IV. FORMULACIÓN DEL MODELO 49
V. EL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL (CGP) 51
VI. COMENTARIOS FINALES 53
Referencias 56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de los socios …….……..……. 30
Gráfico 2 Capacitación recibida por género…..…….…….. 31
Gráfico 3 Extensión de las fincas……..……..... 31
Gráfico 4 Nivel de educación ……....…… .. 32
Gráfico 5 ¿Dónde venden sus productos? .....…….…… ... 33
Gráfico 6 Cumplen con algunos procesos…….…. 33
Gráfico 7 Modelo de gestión Predio Costa Rica……..……50
Gráfico 8 Organigrama Estructural de la Organización……..……..……. 52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Flujos fiscales……..……..……. 6
Tabla 2 Inventario de recursos y capacidades de Asocamcs…….…….26
Tabla 3 Disponibilidad de Recursos de Asocamcs…….....29
Tabla 4 Procesos administrativos y financieros…….…..…....35
Tabla 5 Socialización de las cadenas productivas…….…….…47
Tabla 6 Actividades de la cadena de valor……48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PEA por Actividad……..…….. 3
Figura 2 La ecuación del fortalecimiento organizacional……..…… 9

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

La investigación es un estudio de los procesos internos relacionados a la administración organizativa y de comercialización de la Asociación de Campesinos Autónomos de las Comunidades de la Medianía, Cabuyal y Sandoval (ASOCAMCS), con la finalidad de buscar la direccionalidad de sus procesos que lleven a mejorar las actividades productivas y de mercado de los productores asociados. El estudio es una investigación de campo, de tipo descriptiva, de observación y deductiva, que se realizó en una zona que se encuentra en el Recinto Sandoval, donde está localizado la Hacienda Costa Rica, este estudio se lo realizó a través de entrevistas, se aplicó un cuestionario y se observó los fenómenos que se suscitan en este contexto, con esta aplicación se obtuvo la información para el respectivo diagnóstico. El análisis permitió conocer los aspectos positivos y negativos de cómo funciona esta organización, y a partir de ello se establecieron directrices que puedan permitir el mejoramiento de sus procesos.

La investigación ayudó a los socios y directivos a comprender el manejo y funcionamiento de los procesos y aportó para que se elabore un Modelo de Gestión para la ASOCAMCS, el cual permitirá contar con herramientas para el desarrollo de sus actividades, en este estudio se consultó trabajos similares que dieron la pauta sobre el mejoramiento de los procesos en cuanto a capacitación y comercialización de otras organizaciones como: Granizo (2015), Chong (2012), (Unda, 2008). (Bueno, 2015)

El estudio se adecuada al contexto de trabajo con la comunidad, de esta manera, esta metodología alimenta la praxis y reflexión de los investigadores de campo, donde existe la relación con comunidades asociativas rurales, ya que las experiencias se construyen con la relación de los propios actores, es decir, relación investigador-comunidad.

El trabajo se analiza aspectos organizativos que puedan ser aplicados a diferentes estructuras similares presentes en el medio rural, esto permite que el investigador genere una guía, con indicadores socioeconómicos desde el punto

de vista del campo rural y agrícola, donde se aprecie los diseños metodológicos y estadísticos más convenientes.

Los objetivos específicos se orientan a enfocar la problemática y definir las necesidades que requieren ser mejoradas, indicando procesos, estrategias, formación, que les permita un desarrollo sostenible, además de establecer un modelo de gestión que impulse la potencialidad de sus territorios, y ver la oportunidad que otras Instituciones de carácter público y privada les puedan ofrecer, sobre todo, que el trabajo interno sea fortalecido para el logro de sus metas.

El análisis a esta organización contribuye a quienes realizan este tipo de estudios es una directriz en aspectos teórico-prácticos que facilita la definición de variables y el uso de datos estadísticos al alcance de quienes deseen profundizar o investigar estas temáticas.

En la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad. El 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios (BCE, 2013a). El cambio de la matriz productiva debe asentarse en la oferta de bienes y servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y, en la sustitución de importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción. (Senplades, 2013)

Contextualización

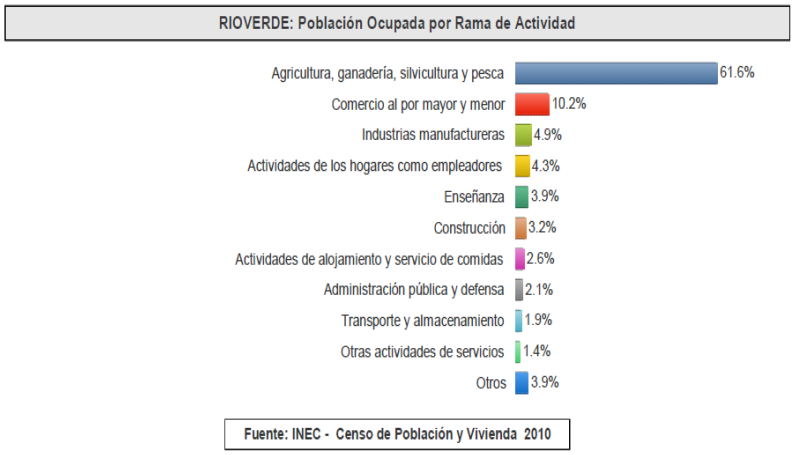
El Estado apoya en programas de ganadería, capacitación en algunos productos agrícolas, cierta infraestructura básica, programas de salud dirigidos a niños, madres y ancianos. Sin embargo, no existe un programa de desarrollo planificado del Cantón, a largo plazo, el departamento de planificación solamente se dedica a proyectos de infraestructura básica, pero no han desarrollado algo sobre productividad o turismo, todo tipo de desarrollo organizativo, es individual,

nace por las necesidades de los sectores las cuales viven el momento de la política, es decir, se alinean a algún partido político, para conseguir pequeñas cosas.

El Cantón Rioverde, mantiene fuentes de desarrollo económico como: agricultura, ganadería, pesca, turismo, vías de primer orden, las mismas que han sido manejadas de forma independiente, sin fortalecerlas a través de la asociatividad y sin visión de desarrollo, su explotación ha sido desordenada, desaprovechando su riqueza productiva, factores como una escasa planificación en los aspectos de desarrollo socio económico en especial en la parte productiva, de transformación y sobre todo de escaso liderazgo rural, esto ha llevado a un desorden territorial, el Gobierno del Cantón no pone en práctica sus planes estratégicos, los aspectos políticos han absorbido a los temas productivos, organizacionales y socio económicos.

El cantón cuenta con 6 parroquias: Rioverde, Rocafuerte, Montalvo, Lagarto, Chontaduro y Chumunde. Representa el 9.6% del territorio de la provincia de ESMERALDAS (aproximadamente 1.5 mil km2). Cuenta con una población de 26.900 hab. (21.9% respecto a la provincia de ESMERALDAS). La Urbana es del 11.8% y la Rural de 88.2%. son Mujeres el 47.3% y Hombres el 52.7%. la PEA es del 47.8% (5.0% de la PEA de la provincia de ESMERALDAS). La figura siguiente muestra la PEA por actividad. (Senplades, 2014)

Figura 1. PEA por actividad.



El desarrollo organizativo y productivo debería estar a cargo del Municipio de Ríoverde, no se cuenta con cámaras que puedan apoyar los procesos estructurales básicos del Cantón, las organizaciones sociales campesinas, pesqueras, de turismo ecológicas, de pequeña producción, existen, pero son muy pocas las que están organizadas. Hay un gran potencial de riqueza natural, que puede ser aprovechada para generar valor agregado, y dar fuentes de trabajo a su población.

A pesar de que cuentan con un Plan Estratégico del 2015 al 2019, el departamento de planificación no crea proyectos de desarrollo productivo para la zona agropecuaria, el término desarrollo socio económico no se logra entender, desconocen la realidad socio económica productiva de la zona.

El presente estudio, va dirigido a generar fuentes de información y herramientas, para que puedan desarrollar procesos ordenados, bajo un modelo de gestión, que se enfoquen a apoyar y preparar procesos de las cadenas de valor en la producción agrícola de la zona, y que las entidades seccionales apoyen a mejorar la condiciones de mercado y de vida de las personas del sector campesino, esta investigación se considera como un estudio nuevo y ligado a aprovechar los nuevos mercado globalizados que existen en el país y en el mundo.

1.1. Justificación

Tomando en consideración los aportes que este estudio puede ofrecer, se puede indicar que la temática a investigar no es nueva, sin embargo, en el entorno donde se va producir este estudio no es conocido, nace de una problemática por la que atraviesan ciertas organizaciones campesinas, y, la intervención desde el punto académico da la posibilidad de trabajar en nuevos conocimientos investigativos, que puedan dar solución a factores de índole social y económico, que permitan el desarrollo de los grupos campesinos.

La importancia de este estudio es poder contribuir a solucionar un problema que es consecuencia de factores que son provocados por el bajo desconocimiento de herramientas de gestión y que les ayuden a desarrollar mejores procesos de asociatividad comunitaria, siempre tomando como reflexión que el conocimiento

que se asimila en las aulas, tiene que ser dirigido hacia los sectores donde se requiera ponerlos en práctica y mejorar una realidad territorial.

La investigación realizada está dentro del campo del desarrollo del proceso administrativo, y que no se han dado en estos lugares, solamente se han quedado inscritos en los planes de Desarrollo del Cantón Rioverde y del Gobierno Autónomo Descentralizado del Gobierno Provincial, además, es un estudio nuevo que permitirá contribuir a mejorar los procesos organizativos, productivos y de comercialización de la Asociación de Campesinos de la Medianía, Sandoval y Cabuyal.

El desarrollo de un modelo de gestión para una organización campesina, permite aplicar los conocimientos asimilados, y apoyar a mejorar la organización comunitaria, en lugares donde la capacitación y la asistencia técnica es casi nula o resulta demasiadamente cara, la herramienta entregada permitirá conducir de mejor manera el liderazgo de quienes se encuentran al frente de esta organización, además, que permite ofrecer una posibilidad de que sean apoyados en estos procesos, para impulsar sus cadenas productivas y de valor, tomando como punto referencial que cuentan con una extensión de tierra productiva y dotada de un sistema de riego.

El impacto que se puede lograr se lo reflejará a mediano plazo, siempre que se mejoren los procesos organizativos y de comercialización, mediante la capacitación planteada, y se obtengan los respectivos recursos para el fortalecimiento de la organización, pues cuentan con un modelo de gestión y un programa de capacitación en aspectos puntuales para ser desarrollado, hay que considerar que eso se podrá dar si existe el acompañamiento constante de los socios.

Cabe indicar que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rioverde, debe poner mayor asunto en mejorar y apoyar la organización productiva comunitaria, si bien se puede poseer vías, caminos y puentes en buenas condiciones, los pequeños productores solos, no podrán mejorar sus condiciones económicas ni de vida, y continuarán siendo aprovechados por los intermediarios. Es por ello que los resultados de este estudio se pondrán a disposición del GAD.

Se puede apreciar cómo los analistas que realizaron el Plan de Desarrollo Integral del Cantón Rioverde 2015 - 2019, diagnosticaron los problemas que tiene el Cantón, y en unos casos existiendo la infraestructura y otros las condiciones respectivas, no se han aprovechado sus potencialidades, sin embargo, existen otros problemas donde no se han podio viabilizar soluciones, que competen a GADMR, por ser quien dirige el desarrollo productivo y económico del cantón.

Cuadro 1. Flujos Fiscales

Problemas	Potencialidades
Infraestructura de apoyo a la producción insuficiente	Existencia de infraestructura de apoyo a la producción abandonada puede ser repotenciada
Producción sin valor agregado	Existencia de atractivos naturales y culturales potencian el turismo comunitario
Limitado acceso al crédito	
Debilidad en la estructura organizativa productiva	
Asistencia técnica en sistemas agro-productivos y comercialización insuficiente.	

Fuente: Plan de Desarrollo Rioverde 2015

La investigación plantea desarrollar como función principal, la creación de una herramienta de apoyo para que las organizaciones campesinas, tengan el conocimiento de cómo actuar y fortalecer la organización y desarrollar herramientas de gestión que permita el mejoramiento de sus procesos organizativos, productivos, de comercialización y económicos de la Hacienda Costa Rica.

Formulación del Problema

Río Verde, no ha podido desarrollar un proceso económico sostenible, la escasa inversión en infraestructura turística es muy baja, la producción agropecuaria es limitada e individual, cada quien produce y vende independientemente, lo que es aprovechado por los intermediarios o por los acopiadores, pagando precios bajos, la ganadería produce leche y queso en su gran mayoría, y el ganado de carne no tiene un mercado o feria donde se pueda ofertar el producto a mejores precios. Otra situación similar sucede con la pesca, todo su producto es entregado a los intermediarios o fábricas de otro lugar a precios bajos y sin transformación, pero, esto es causa de una escasa organización social, donde no se han fortalecido en el trabajo societario o comunitario, donde puedan acopiar su producto y pensar en desarrollar un proceso de transformación y de valor agregado.

Se han realizado estudios sobre las condiciones económicas, sociales, educativas, de salud y de producción de algunos cantones y parroquias, pero no han avanzado en desarrollar proyectos que ayuden al desarrollo productivo y económico de estas zonas

Esta problemática también afecta a la organización de ASOCAMSC, sus condiciones actuales no permiten aprovechar las nuevas situaciones del mercado global, como también existe la oportunidad de emprender en una nueva matriz productiva, la cual es un desafío para las comunidades campesinas.

En este sentido, el problema planteado en esta investigación es el siguiente: ¿necesita la organización un modelo de gestión participativo, que permita reconocer todos los procesos internos de la misma?

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Fundamentación teórica conceptual

El estudio está basado en relacionar los problemas que enfrentan las organizaciones campesinas, en los proceso de encadenamiento productivo y de comercialización, que provocan un bajo desarrollo productivo de las zonas y una deficiente asociatividad, lo que conlleva a crear un modelo de gestión más efectivo, donde las organizaciones se apoyen con otras entidades y lograr un trabajo que permita el desarrollo agroproductivo.

En el Ecuador, como en otros países latinoamericanos la agricultura es una de las principales actividades del desarrollo, los productos derivados del campo son destinados a satisfacer las necesidades alimentarias del ser humano y contribuye al crecimiento económico y social del país, sin embargo los principales problemas que enfrentan las organizaciones agrícolas rurales, es establecer e implementar un modelo de gestión, donde se puedan aprovechar todas sus potencialidades, para impulsar su desarrollo productivo, capaz de involucrar a los tres sectores (público, privado y académico) que garanticen el aprovechamiento de los recursos de manera sostenible y competitiva, apoyados en su vocación agropecuaria, su recurso hídrico, las actividades no tradicionales y la gestión pública. (Chong, 2012).

Según Hirschman (1958), los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entre tanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes, se planteó el concepto de “cadena de valor” para describir el conjunto de actividades que se llevan a cabo al competir en un sector y que se pueden agrupar en dos categorías: en primer lugar, están aquellas relacionadas con la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa; en segundo lugar se ubicarían las actividades que proporcionan recursos humanos y tecnológicos, insumos e infraestructura. Según este autor, “cada actividad (de la empresa)

emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y financiera" (Porter M., 1990).

En el desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo Gutierrez (2012) establece la gestión socio organizativa como el conjunto de estrategias y actividades de forma programática y sistemática, para el fortalecimiento de sus procesos, esto contribuye a mejorar la participación y representatividad de los socios y asociadas como la transparencia en la toma de decisiones.

Figura. 2 La ecuación del fortalecimiento organizativo



Fuente: Gutiérrez (2012)

Porter (2011) define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales. Toda actividad emplea factores de producción, humanos y cierta parte de tecnología. La infraestructura de las empresas en la que incluyen factores de asesoría legal, administrativa y financiera. Igualmente, la cadena productiva, como concepto innovador, provee elementos importantes en el diseño de políticas de apoyo empresarial que favorecen la generación de riqueza a través de la consolidación de ventajas competitivas.

El desarrollo rural se entiende hoy, como un proceso de mejora del nivel de bienestar de la población rural, a su vez, el medio rural es un conjunto de regiones o zonas cuyas poblaciones desarrollan diversas actividades o se desempeñan en distintos sectores, como la agricultura, la artesanía, el comercio, la producción a baja escala, los servicios, la ganadería, pesca, la extracción de recursos naturales y el turismo, entre otros, y que se relacionan entre sí, y con el exterior donde interactúan una serie de Instituciones públicas y privadas. Hoy en día se están desarrollando estrategias que tratan de modificar el flujo poblacional, esto se debe al agotamiento del suelo, cambios en las políticas agrícolas, disminuida atención al sector rural. Se hace necesario plantear una nueva visión de las zonas rurales de conducir su senda por un camino desconocido pero posible, una de las estrategias que se persigue en las organizaciones asociativas, es trabajar con ciertos modelos de gestión, que procuren un desarrollo sostenible, en miras de afianzar la revalorización y transformación de los procesos antiguos, hacia unos procesos modernos de productividad con valor agregado. (Giarracca, 2005)

En su artículo “La Gestión por Procesos” Mallar (2010), indica que el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional, actualmente se ha definido un nuevo concepto de estructura, donde se considera que toda organización se concibe como una red de procesos interrelacionados a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado, Gestión basada en procesos. Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000), quien sostiene que no hay contraposición entre modelos y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus necesidades y posibilidades. Así el modelo de Gestión por procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores accionistas, empleados, sociedad, y que hace la empresa para satisfacerlos en lugar de centrarse en aspectos estructurales.

En los documentos de la FAO (1992), señala que las organizaciones campesinas, son agrupaciones de base, formales o informales, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros.

Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por los menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para obtener créditos, insumos, capacitación y otros, promoviendo el bienestar de sus miembros. Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representan los intereses de la totalidad de sus miembros.

Porter (1988), define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

El fortalecimiento y formación de las organizaciones de la sociedad civil, en especial las de representación rural, a través de la formación de nuevos liderazgos sumados a la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas dirigidas al sector rural, son temas de discusión, que permitan el desarrollo de programas de formación de líderes rurales, sobre todo en temas de seguridad alimentaria, procesos auto-gestivos de desarrollo rural, además, de apoyar el fortalecimiento institucional de organizaciones de la sociedad civil y rural. La reciente crisis mundial desato el alza de los precios de los alimentos en el contexto latinoamericano y se dieron cuenta que el sector campesino es el más relevante como impulsador del crecimiento interno, sin embargo no fueron los productores y menos los pequeños agricultores los que obtuvieron ganancias de este “boom”, nada hicieron las entidades públicas para apoyar que los

campesinos se aprovechen de esta crisis, lo que promovieron fue una desigualdad entre los actores de las cadenas de producción, lo que genero mayor pobreza en el sector rural, los grandes beneficiados fueron las empresas del segmento agroindustrial, porque son capaces de entender y sumarse rápidamente a los cambios del mercado. Es decir, la falta de capacitación y líderes que interpreten estas variables hace que el sector rural y campesino no pueda afrontar un desarrollo sostenible. (Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 2013)

Según Kotler (2001), indica que las metas se alcanzan controlando y vinculando los procesos de trabajo, las empresas de alto desempeño concentran en el manejo de los procesos centrales del negocio, y constantemente se someten a la reingeniería de procesos, creando equipos multifuncionales que se encargan de cada proceso, lo que permite desarrollo de nuevos productos, atracción y retención de clientes, tomando en consideración que haya continuidad entre todas las actividades del proceso.

También Porter (2010), indica que la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas, es identificar aquellas actividades que la empresa pudiera aportar ventaja competitiva, dependerá de la capacidad de la empresa en desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mucho mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales que pueden ser actividades directas como: creación de valor para el comprador, fuerza de ventas, diseño del producto. Las actividades indirectas, funcionan de manera continua: mantenimiento, contabilidad, y el aseguramiento de la calidad que es el desempeño de todas las actividades.

Martínez (2013), en su artículo “Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial”, indica que el objetivo de una empresa es ofrecer un producto o servicio para satisfacer o generar unas necesidades, en este entorno competitivo no solo debemos hacer las cosas bien, sino mejor que la competencia, se debe desarrollar una cultura empresarial, ser creativos, innovadores, no es solo un proceso de mejora o desarrollo, desde una visión amplia, ya que es igual de importantes el cómo se hace, que lo que se hace. Las organizaciones que piensan en innovación deben pensar en ¿cómo crear valor?, ¿cómo nos diferenciamos de nuestros competidores ahora y a

futuro?, ¿cómo vamos a desarrollar, producir, comercializar, vender y distribuir estos productos? ¿Cuáles son los principales procesos?, es decir una serie de preguntas que se deben definir y que deben ser analizadas, cuestionadas para esbozar el modelo de negocio.

En su artículo Mora (2007), aplica una revisión crítica sobre las sociedades campesinas y sus sistemas de producción y organización, constituye un elemento importante en el mundo, ya que esto lleva al debate teórico sobre sociedades y sistemas de producción campesino en un mundo globalizado. Tomando consideración que no solo los campesinos cumplen en la producción de alimentos, sino que su importancia radica en la vinculación con los recursos naturales inherente a las sociedades rurales, y en aspectos como un sistema natural de recreación humana, y como estilo de vida alternativo al citadino. Las características del campo, expresadas en sus sistemas de producción, sus conocimientos locales y sus estrategias que utilizan para su reproducción y permanencia a lo largo de las distintas etapas del desarrollo social, las convierten en ámbito importante para el análisis socio-económico viables de producción y organización social. Este artículo es un referente para el análisis de una comunidad campesina y su relación con los sistemas de producción, es una reflexión sobre el campesino y su organización, la persistencia campesina con relación a la sociedad moderna y, las estrategias de vida del hogar campesino y el conocimiento como capital cultural.

El modelo de gestión determina con enfoque sistémico, la configuración de los procesos por los cuales va a funcionar las organizaciones como: visión, objetivos estratégicos y la operación que esta genere a través de una ejecución eficiente y el cumplimiento de su función administrativa, este modelo de gestión se materializa cuando los procesos se transforman creando la cadena de valor o mapa de procesos, que garanticen una correcta operatividad. Permite administrar la organización como un todo, define actividades, agrega valor, trabaja en comité y dispone de los recursos necesarios para su realización. El objetivo del modelo es establecer una operación más eficaz, que permita ejecutar las actividades con eficiencia, eficacia, celeridad y transparencia en las funciones. (Auditoria General Poder Ejecutivo, 2015).

La importancia que tienen los modelos de asociatividad como una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las Pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos. Para ello, se ilustra el significado de la asociatividad así como su importancia en el desarrollo y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas teniendo como telón de fondo la coyuntura actual originada por la turbulencia financiera internacional. Adicionalmente, se describen los distintos modelos de asociatividad considerando el marco regulatorio que ha sido desarrollado en Colombia. En medio de la crisis internacional del 2007, se analizaron los diferentes mecanismos con que cuentan las Pymes para hacerle frente a las distintas fases del ciclo económico, uno de los cuales es la asociatividad. Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. (Lozano, 2010)

La "gestión asociativa" está compuesta por dos aspectos esenciales: 1) los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y el desarrollo de una serie de principios y valores básicos como son la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso; y 2) los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, y un proceso de planificación.

Dadas las características del sector agro-productivo y los cambios estructurales que este está experimentando a nivel mundial (demanda, propiedad, otros), la asociatividad agroempresarial surge como la opción idónea para que los pequeños y medianos productores puedan generar economías de escala, lograr mayores márgenes económicos, aumentar la productividad, enfrentar en mejores condiciones las vicisitudes propias del sector y contribuir a la seguridad alimentaria; a que haya una mejor oferta de materias primas agrícolas y promover una competitividad con equidad en las cadenas agro-productivas; es

decir, contribuir al desarrollo económico y social, construcción de un capital social y el desarrollo del capital humano para el mejoramiento de su gestión. (Amézaga, 2013).

Las investigaciones sobre la participación popular y sobre la enseñanza y capacitación de los promotores de dicha participación o de los beneficiarios mismos, tiene que tener en cuenta las necesidades locales, los niveles de aptitudes y la experiencia de la población rural interesada. Los agricultores de escasos recursos, campesinos marginados y otros grupos desfavorecidos actúan a niveles mucho más bajos que su potencial productivo siendo necesario capacitarlos para crearles conciencia acerca de su propia realidad y de la inserción que tienen en la comunidad nacional. Los programas de capacitación para líderes de aldeas, dirigentes y miembros de las organizaciones campesinas y los extensionistas deben ser reforzados hacia estrategias participativas que permitan el diálogo con el Gobierno, las organizaciones campesinas, las ONG's promocionales y la academia. En general los gobiernos suelen aplicar métodos para la capacitación y organización de la población rural que se orientan “de arriba hacia abajo” sin tomar en cuenta las amplias variedades de las necesidades locales, niveles de capacitación y experiencias a nivel comunitario. (FAO D. E., 2010).

1.2.2 Fundamentación legal

La Constitución del Ecuador aprobada en el año 2008, establece la nueva organización territorial del estado, según regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, los cuales constituyen los Gobiernos Autónomos Descentralizados (a partir de este momento GAD).

La Constitución establece un Sistema Nacional de Competencias articulado la de la planificación y un nuevo esquema de descentralización fundamentado en una transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, cuyo objetivo fundamental es alcanzar un desarrollo territorial equitativo, solidario, y sustentable, para lo cual se establecen las competencias exclusivas de los niveles de gobierno y posteriormente con la aprobación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y Descentralización (COOTAD) se establece el marco jurídico para el proceso de descentralización.

En este contexto legal, se especifican aproximadamente veinte competencias a ser transferidas, donde una de las más importantes por su relevancia territorial así como su repercusión social y económica corresponde a la *competencia de fomento de las actividades productivas y agropecuarias*, misma que según la Constitución será responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales Provinciales y de la Juntas Parroquiales rurales.

Toda organización asociativa campesina que se ha constituido jurídicamente, se rige bajo un estructura legal, la cual dispone el cumplimiento de sus Estatutos, que son avalados por las Instituciones de Control o bajo lo que establezca la Constitución del país, estas normas o procedimientos expresan el funcionamiento correcto de sus asociados y no permite que puedan ser atropellados el derecho de los socios o abusados por sus dirigentes, además se encarga de que estas cumplan con sus objetivos propuestos.

Inclusión de actores y desconcentración territorial de la producción

La inclusión de nuevos actores en los procesos productivos generadores de valor agregado incide positivamente en la distribución de la riqueza, ya que su participación en la economía formal les asegura salarios y beneficios sociales en el marco de la ley. Asimismo, la desconcentración de la producción hacia los territorios, particularmente para el desarrollo de la producción generadora de valor agregado, en franca contraposición con el desarrollo de polos industriales, permite mejoras competitivas en los casos en que es posible aprovechar las ventajas comparativas de los territorios, así como la eficiencia que se desprende de canalizar su vocación productiva. (Senplades, 2014)

En el Objetivo 8, del punto 8.9 se establecen ciertas directrices para el trabajo de encadenamiento productivo con los sectores de sector Popular y Solidario.

8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario

a. Impulsar la formación técnica y especializada, en aras de inducir a la transformación de la matriz productiva.

b. Democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental.

j. Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado, donde ejercen su actividad. (Senplades, 2014).

La Asociación de Campesinos Autónomos de las Comunidades de la Medianía, Cabuyal y Sandoval, se rige bajo la normativa de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Reg. Oficial No. 444 del 10 mayo del 2011) y de su Reglamento.

La Ley Solidaria y Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), propone algunos artículos que deben tomados en consideración por la asociación:

El Art. 12, hace referencia a la información, para ejercer el control y a los informes periódicos financieros y de gestión acorde a lo que dice el Reglamento de la ley y cualquier otra información inherente, en lo relacionado Art. 13**.** Establece que todas las organizaciones deben estar sujetas a las normas contables emitidas por la Superintendencia, referente al Art. 16.- las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, su sistema de control acorde a sus costumbres, prácticas y necesidades, de acuerdo al Art. 19.- en la parte de estructura indica que las organizaciones deben un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal, los cuales se normarán con el reglamento de la presente ley. (SEPS, 2011)

1.2.3 Revisión de Estudios Previos

Granizo (2015) en su tesis “La Inversión Pública Como Herramienta para la Transformación Productiva Agrícola de la Zona 5; 2012 – 2014”, sobre semilla altamente certificadas realiza un análisis al mejoramiento de la cadena productiva, aprovechando un factor importante, como es la construcción del trasvase Chongón – San Vicente, el cual le permite dotarles a la asociación de un sistema de riego, además, aprovecharon que el gobierno estableció programas de capacitación en comercialización y capacitación a los agricultores mediante las escuelas de la revolución agraria, les entrego un laboratorio de

semillas para lograr alta calidad, lo que permitió exportar en corto tiempo semillas certificadas a: Costa Rica, Venezuela, Perú y Guatemala, lograron crear algunos centros de acopio, lograron apoyo de entidades financieras del Estado, los resultados para alcanzar estos objetivos fue fortalecer y fomentar la organización, mejora en los procesos tecnológicos de producción y de comercialización rural. Realiza un estudio bibliográfico, recopila datos estadísticos para plasmar la información en tablas, que le permiten realizar un análisis sobre la producción en el Ecuador.

En el estudio que realiza Bueno y Macías (2015) sobre los "Canales de comercialización y su incidencia en la Corporación de Organizaciones campesinas La Pepa de Oro del cantón Vinces" analiza los procesos de comercialización de la organización, y porque sus canales de distribución no permitían el crecimiento de su mercado a pesar de contar con una variedad de productos de buena calidad, esto le llevo a implementar una mezcla de marketing, para establecer cuáles serían sus ventajas al utilizar estas herramientas, lo que le permitió generar alianzas con instituciones del Estado y ONG´s, permitiendo mejorar sus canales de distribución. Utiliza una investigación de campo, descriptiva,

En la tesis de Chong (2011), sobre "Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de pequeñas unidades agrícolas rurales de Perú", considera las potencialidades que tienen las organizaciones campesinas, aplicó mucho trabajo de campo lo que permitió validar el modelo de gestión asociativo, indicando que para lograr una cadena productiva hay que estimular ciertos procesos como es: la organización, nuevas técnica de producción, competitividad y comercialización, esto logra crear un enfoque asociativo, pues los campesinos manejan el primer proceso que es la materia prima, y pasan al proceso de transformación, eliminado a los intermediarios, en este trabajo se apoyaron mucho con las autoridades seccionales llamados a generar el desarrollo integral. Utiliza una dinámica de sistemas, basado en ecuaciones lineales y no lineales para reflejar los cambios en el tiempo.

Unda (2008) estudia sobre "La asociatividad de las organizaciones económicas campesinas: cadena del brócoli, en Chimborazo". Aplica una investigación empírica, basada en reuniones asociativas, resalta que tienen bajo nivel

competitivo, poseen pequeñas porciones de tierra, baja tecnología, escasos canales de distribución y bajo nivel organizativo y administrativo, en cuanto a la comercialización existe barreras de entrada y los costos son muy altos, pero la clave de éxito fue el manejo de los ciclos de producción bajo un esquema más tecnificado, se logró la capacitación en aspectos de liderazgo organizativo, lograron alianzas para mejorar sus canales de distribución, crearon un modelo de negocio e tuvieron una oportunidad para impulsar la cadena del brócoli. Se basa en una investigación empírica e investigación teórica, con enfoque de participación, donde utiliza organigramas explicativos para los directivos.

En el trabajo de investigación de Bayona (2013), realizado a las Organizaciones de Productores Campesinos en el Páramo de SUMAPAZ, se centra en una metodología etnográfica, con observación de campo y participativa, estas organizaciones campesinas se habían formado a través de la acción institucional del gobierno, pero no se lograban los resultados, sobre la producción y comercialización, pues el gobierno no había analizado algunos elementos físicos, ambientales, socio culturales, políticos (guerrilla) y económicos. Hubo mucha tensión y se decidieron ir solos para mejorar los procesos organizativos y de comercialización, aprovecharon que contaban con infraestructura y lograron procesos de transformación de los productos lácteos en: quesos, yogurt, dulces en base a la leche, todo esto permitió el poder empoderarse de los procesos y dar cumplimiento al modelo de gestión que habían creado.

La investigación bibliográfica ha permitido dar referencia sobre la metodología de investigación que se utilizó en los diferentes estudios, tanto a nivel nacional como internacional, analizaron las problemáticas del entorno y los recursos con que contaban, esto ayudó a observar sus fortalezas y debilidades para trabajar en esos campos, y la mayoría de los estudios establece que la capacitación en aspectos de organizativos, legales y de comercialización son factores, para que las asociatividad campesina surja, el acompañamiento en la asistencia técnica y formativa es un punto clave para fomentar la capacitación, y pensar en una cadena productiva y de valores, desde un modelo de gestión o de negocio que deben crear y sostener las organizaciones rurales o campesinas.

La temática estudiada ha sido tratada mayormente desde una metodología de campo, observando los fenómenos que estaban en el contexto, para ello se realizaron reuniones participativas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Establecer un modelo de Gestión para la organización campesina, ASOCAMS, en el Recinto Sandoval, en el Cantón Ríoverde, de la Provincia de Esmeraldas.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los aspectos organizativos y económicos de la organización campesina y las condiciones actuales en que se encuentran funcionando y operando.

2.- Realizar un diagnóstico de los procesos, de la organización campesina ASOCAMS de Sandoval.

3.- Identificar los respectivos indicadores del modelo de gestión de la organización campesina ASOCAMS.

CAPÍTULO II

METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de Investigación

Esta investigación está dentro del campo social, porque permite conocer una realidad o diagnosticar necesidades, es una investigación in situ, es decir, que se va a encuestar a un grupo de socios de una organización, también es de tipo descriptivo por aplicarse el método de análisis, señalando características y propiedades del estudio, se apoya en el método de la observación ya que permite conocer la realidad mediante la sensopercepción, además, que es parte del tipo descriptivo. También, es de carácter cualitativa y cuantitativa porque emplea métodos de recolección de datos, con el fin de explorar las relaciones sociales y describe la realidad tal y como es.

Investigación de Campo: se llama así, porque mediante la manipulación de variables que no se conocen, se puede describir las causas por lo que se producen los acontecimientos, además se realiza en el propio sitio. Referencia autores de metodología

Investigación de Nivel Descriptiva: porque mediante el método de análisis señala las características y propiedades del objeto de estudio, señalando características y propiedades (Hernández, 2010), este es el caso de la investigación a presentar, los modelos de gestión en este tipo de organizaciones no han sido abordados ni estudiados, en éste sector cantonal.

Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos, aquí se tiene toda la bibliografía que se puede obtener sobre modelos de gestión y sus procesos, artículos, tesis, que pueden obtenerse con mayor facilidad a través del internet.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez. Existen las encuestas que apoyan en la obtención de datos cuantitativos, cualitativos, las entrevistas con una característica más profunda para conocer aspectos relevantes de la investigación y la observación la cual nace desde la propia percepción para confrontar con lo analizado.

2.2 Universo y Muestra

2.2.1 Población

Los integrantes de la asociación pertenecen a la Parroquia Rural Palestina, lugar donde se encuentran los residentes de la medianía, y del Recinto Sandoval, que será la población para el estudio, para lo cual, se ha tomado como referencia poblacional o universo el número de 155 personas que son los socios que conforman la ASOCAMS, de aquí se obtendrá la muestra, considerando que cada familia posee una propiedad y que en estos terrenos existen algún tipo de producción y se requiere conocer algunos factores socio económicos y productivos de estos sectores.

2.2.2 Muestra

En el caso del estudio la población y la muestra son las mismas y fue el número de socios que conforman ASOCAMCS.

2.3.- Instrumentos de la Investigación

2.3.1 La encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006).

Para elaborar la encuesta se tomó en consideración un poco la historia de la organización, los objetivos por los cuales se creó esta Asociación, cómo ha sido su funcionamiento, cómo se designan las autoridades, que logros han obtenido y que dificultades se han encontrado en este tiempo de funcionamiento, una vez que se pudo analizar estos aspectos, se pudo definir las preguntas que irían en el cuestionario y que serán realizadas a los socios de la organización como: factores sociales, de género, organizativos, de liderazgo, aspectos productivos, de mercado, políticos y económicos, que constituyen las variables que se requerían conocer para llegar a establecer el tipo modelo de gestión de la ASOCAMCS.

Para la implementación de la encuesta se ha considerado, qué por la finalidad de la investigación, se debió considerar factores socioeconómicos y de carácter productivo, estos planteamientos se pudieron observar en la tesis de Granizo (2015), donde se implementó un semillero de alta calidad para exportación, proceso que permitió a los campesinos mediante un modelo de gestión mejorar sus beneficios.

2.3.1.1 El cuestionario

El cuestionario para la encuesta contiene una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Y se refiere a que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Cada pregunta va ligada de acuerdo a los objetivos del estudio. Se deben considerar los objetivos del proyecto para plantear las preguntas que lleven a apoyar la investigación, las mismas fueron aplicadas a los socios de ASOCAMCS.

- Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas, estas preguntas no permiten pre-codificar las respuestas, la

codificación se efectúa después que se tienen las respuestas. (Hernández et al, 2003, p.455).

2.3.2 La Observación

Consiste en saber seleccionar aquello que se desea analizar. Se puede decir que “Saber observar es saber seleccionar”. Para la observación lo primero es plantear previamente que es lo interesa observa. La observación describe y explica el comportamiento de los datos adecuados y fiables correspondiente a conductas, eventos y situaciones perfectamente identificables de un contexto. (Piéron, 2009).

En este caso la observación se realizó a la comunidad de Sandoval y sus alrededores, sus aspectos productivos, sociales, económicos, culturales, que permitieron obtener bases y conocimientos ancestrales de sus pobladores.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La sede de la Asociación se encuentra ubicada en el recinto Sandoval de la parroquia Rioverde, cantón Rioverde, en la provincia de Esmeraldas. La asociación se encuentra formada por 155 socios. Los cuales se dedican a las actividades agropecuarias enfocados a sus dos sistemas de producción con ciertos productos primarios como su principal ingreso entre ellos se detallan los siguientes: sistema pecuario (ganadería bovina, ganadería porcina y ganadería de aves), sistema agrícola (cultivo de cacao, cultivo de limón, cultivo de plátano, cultivo de caña de azúcar y cultivo de maíz).

Los integrantes de la ASOCAMS pertenecen a la Parroquia Rural Palestina, lugar donde se encuentran los residentes de la medianía, y del Recinto Sandoval. De ellos, 87 son hombres y 68 mujeres. Asimismo, de los 155 socios, 105 solo tienen nivel secundario de formación.

La asociación cuenta con una junta directiva con sus suplentes, una junta de vigilancia con sus suplentes, un administrador, registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaría (SEPS), con sus estatus y reglamento interno aprobado.

Las herramientas utilizadas en esta investigación, permitieron realizar un inventario de recursos y capacidades, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 2: Inventario de recursos y capacidades de la ASOCAMS

CAPITALES	HALLAZGOS	Recurso Colectivos, comunitarios y Territoriales
CAPITAL HUMANO	- Las familias de la Asociación ASOCAMCS están formadas en promedio por 4 y 5 personas respectivamente. Se observa que población en edad de bachillerato migra hacia los centros poblados más cercanos o la ciudad de Esmeraldas para continuar con sus estudios. • Los agricultores han heredado de sus antepasados variedades de productos como caña, cacao y otros que vienen cultivando y rescatando a través de técnicas de cultivo tradicionales, sin uso de fertilizantes químicos ni insecticidas. • El 52% de la población de estos sectores tienen bachill rato, un 24 primaria completa y un 11% profesional. La población no cuenta con conocimientos para acceder a mercados potenciales para comercializar los productos de la zona. • En estos sectores la actividad económica màs predominante es la agricultura, su diversifica su cultivo: como: cacao, maíz, caña de azúcar, frutas son estrateg de sobrevivencia y seguridad alimentaria.	La participación en las labores de los cultivos de cacao, caña, frutas es familia con la participación de la esposa, hijos mayores, menores, incluso padres. La práctica de la minga está muy difundido en todo este sector de Cabuyal, Mediania y Sandoval. • La población juvenil que ha concluido sus estudios primarios y secundarios, migran a la ciudad de Esmeraldas en busca de mejores oportunidades de vida. • Los conocimientos ancestrales que poseen los agricultores no son suficiente para preservar la variabilidad genética de ls productos enfrenta los re-tos que implica el cambio climàtico. implica el cambio climático. • Estos conocimientos ancestrales comprenden actividades como la preservación y selección de la semilla, pronóstico de las condiciones climáticas en base al recorrido de las estrellas, preparación de abonos orgánicos y bioinsecticidas, las cuales se han ido perdiendo atravéś de los tiempos y la presencia de nuevas técnicas y métodos de cultivo que han ido desplazando estos conocimientos.

CAPITALES	HALLAZGOS	Recurso Colectivos, comunitarios y Territoriales
CAPITAL FINANCIERO	• Los ingresos de los productores, son mínimos, la mayor parte de su producción es de autoconsumo, a través de la gama de cultivos que desarrollan para asegurar su alimentación y es a través de pequeños excedentes que venden en los mercados locales y regionales para obtener liquidez. • Los ingresos del cacao, frutas y otros todavía son pequeños, dado la dificultad de los productores para acceder a mercados locales y regionales que demandan este tipo de productos. • Los agricultores de los 3 sectores, no solicitan préstamos a entidades financieras, principalmente por no contar con garantías ni contar con un ingreso constante. • La apertura de mercados bajo criterios de de ferias ha despertado el interés de los agricultores para entrar en estos mercados por precios justos y la valoración que le dan a la	• Las Asociaciones de productores no les permite a los socios acceder a nuevos mercados para vender la producción •Desarrollan cultivos de maíz, cacao y otros donde trabajan individualmente cada socio sin beneficios comunitarios.
	variedad de producto con que cuentan.	
CAPITAL FÍSICO	• Para las labores de siembra, cosecha y poscosecha de productos, los agricultores de los 3 sectores cuentan con herramientas tradicionales como mache-te, pala, barra, rastrillo. • En estos sectores 62% utilizan animales para sus labores de labranza como son caballos y mulas • El 100% de productores de la ASOCAMCS manifestó que no cuenta con acceso a maquinaria industrial recien el estado de las ha dotad de 1 tractor pero se utiliza en zonas planas y semiplanas • Los traslados de sus productos desde sus fincas lo realizan con animales de carga hasta sus viviendas donde cuentan con espacios rústicos donde almacenan de forma inadecuada la producción.	• La mayor parte de los campos donde se desarrollan los cultivos de cacao y otros cuentan con adecuados medios de acceso terrestre. • El 90 % de estos sectores cuentan con acceso a electrificación, el sistema de saneamiento básico es precario en la mayor parte de las comunidades campesinas. • Cuentan con servicio educativo de básica y bachillerato en sus respecti-vos centros poblados del Cantón Ríoverde.
CAPITAL SOCIAL	ASOCAMCS está conformada por tres agrupaciones de productores campesinos que se encuentran en las zonas de Cabuyal, Mediania y Sandoval - En la zona solamente existe una Asociacion de productores ubicada en el sector de Chontaduro la que agrupa a 6 organizaciones del sector • Los productores solo han contado con el apoyo de MAGAP, en la parte técnica, quienes les han ofrecido algunos activos y cierta capacitación, pero sobre desarrollo organizacional y comercialización nadie.	• Los productores campesinos están conscientes de la necesidad de estar asociados para obtener mejores beneficios en la comercialización sobre aspectos de los productos que poseen en sus zonas

Fuente: elaboración propia

Para realización de este levantamiento de información se utilizó este tipo de ficha, la que ayudó en la observación y recopilación de datos, sobre aspectos de carácter socio económicos, culturales, étnicos, productivos, donde se interrelacionó, las situaciones actuales y los problemas que están sucediendo con su población y la realidad que se está viviendo en el contexto local y cantonal, es como una especie de levantamiento de base del sector de Sandoval y sus contornos. Esto sirvió para enfocar el objetivo tres, el cual dirigió a una parte de la construcción de matriz de gestión.

Se pudo realizar un diagnóstico con los socios y pobladores de la zona, realizando un levantamiento de base, sobre todas las características del sector, las cuales llevaron a poder construir un inventario de bienes socio económicos y culturales de esta zona, que muchas veces no se los conoce en los estudios poblacionales de los sectores humanos, y que representan en muchos casos datos que pueden cambiar la dirección de un proyecto o estudio. Aquí se determina la realidad del contexto donde se pretende crear un proceso de gestión, que pueda ayudar a mejorar sus condiciones de vida.

De igual forma, pudo resumirse la disponibilidad de recursos de la asociación, como se describe en la Tabla 2.

Tabla 3. Disponibilidad de recursos de la ASOCAMCS

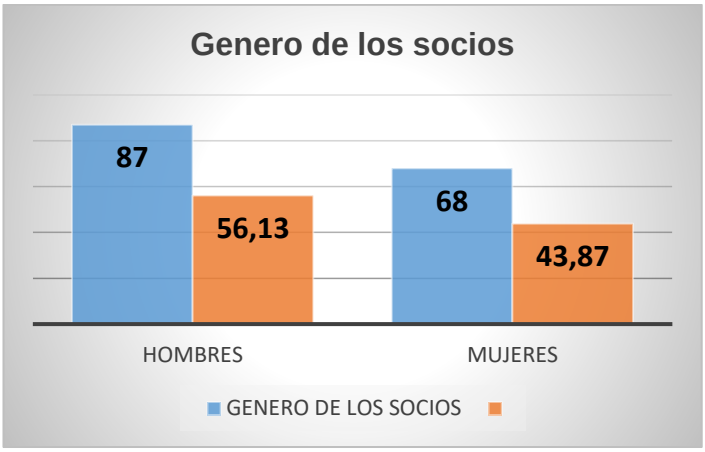
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DE CAPITAL			
RECURSOS DE CAPITAL	**DISPONIBILIDAD**		**OBSERVACIONES (Características del recurso de capital)**
	SI	**NO**	
INFRAESTRUCTURA			
Riego	X		Superficie de riego en etapa final de construcción por el MAGAP
Vías de acceso	X		2 km de vías dentro de la hacienda
CONSTRUCCIONES			
Centro de acopio		X	
Oficinas	X		
Instalaciones eléctricas	X		Casa de hacienda
Instalaciones de agua		X	Casa de hacienda
Tendales		X	
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Tractor	X		Beneficios de Magap
Rastra	X		Beneficios de Magap
Monocultivador	X		Beneficios de Magap
Rotabeitor	X		Beneficios de Magap
Bombas	X		Beneficios de Magap
Herramientas	X		Propias
Balanzas digitales	X		Beneficios de Magap
Ensiladora de pasto	X		Beneficios de Magap
Picadora de pasto	X		Beneficios de Magap
Segadora	X		Beneficios de Magap
SEMOVIENTES			
Ganado porcino	X		Beneficios de Magap
Ganado vacuno	X		Beneficios de Magap
Ganado caballar	X		Beneficios de Magap

Fuente: elaboración propia

En este cuadro se puede observar los beneficios que han podido obtener a través de gestiones realizadas por ellos para conseguir alguna infraestructura, maquinarias y semovientes, los mismos que están siendo utilizados para beneficio de los socios, pero no están contribuyendo al fortalecimiento de la organización, y se espera que con la propuesta a realizar, quien resulte el administrador, tendrá que mejorar el nuevo proceso operativo.

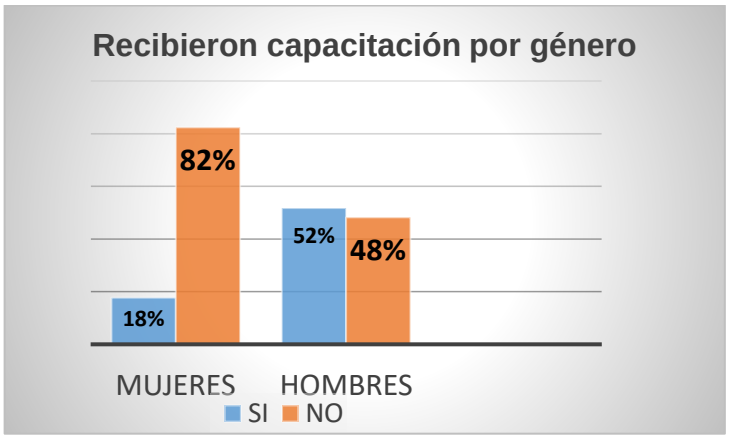
Para el respectivo análisis de los datos, en relación al objetivo 1, se ha considerado algunos aspectos importantes, que facilitan una apreciación del contexto donde se realizó el estudio, para lo cual de las encuestas se ha obtenido las más relevantes para considerar su situación actual.

Gráfico 1. Género de los Socios



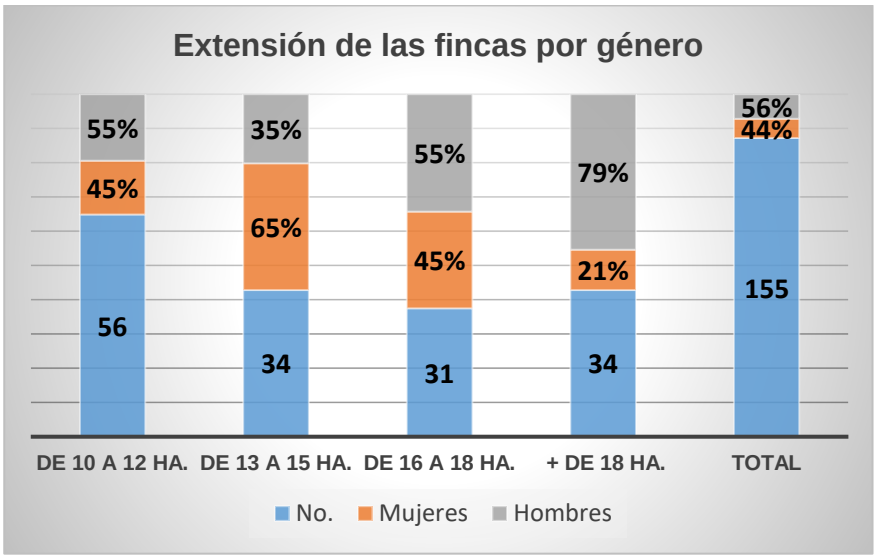
Cuando se realizó la repartición de la Hacienda Costa Rica, se adjudicaron a las personas que residían en la zona de Cabuyal, La Medianía y Sandoval, donde fueron favorecidos un alto número de mujeres, quienes en su mayoría están dedicadas al cultivo de ciclo corto y a la crianza de animales domésticos.

Gráfico 2. Capacitación



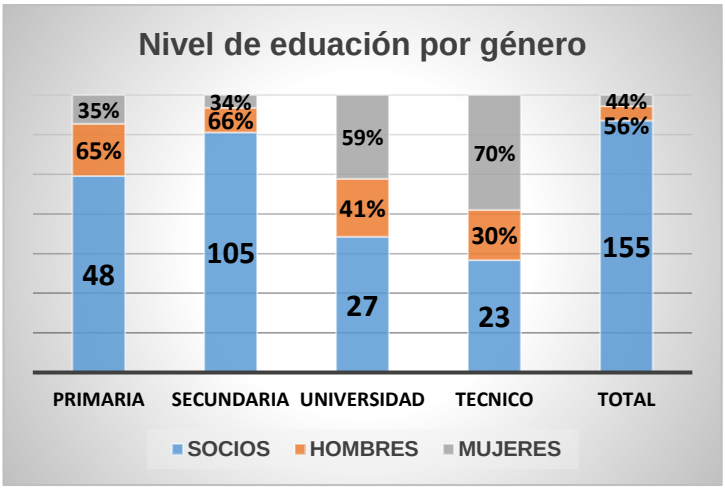
Como se observa quienes más han recibido capacitación son los hombres, en aspectos productivos, pero sobre capacitación en aspectos organizativos y de comercialización muy poco , lo que implica que desconocen estos aspectos, y como deben ser aplicados, lo que impide un desarrollo organizacional comprometido y productivo organizado, se puede observar que existe un problema de género en la organización.

Gráfico 3. Extensión de fincas



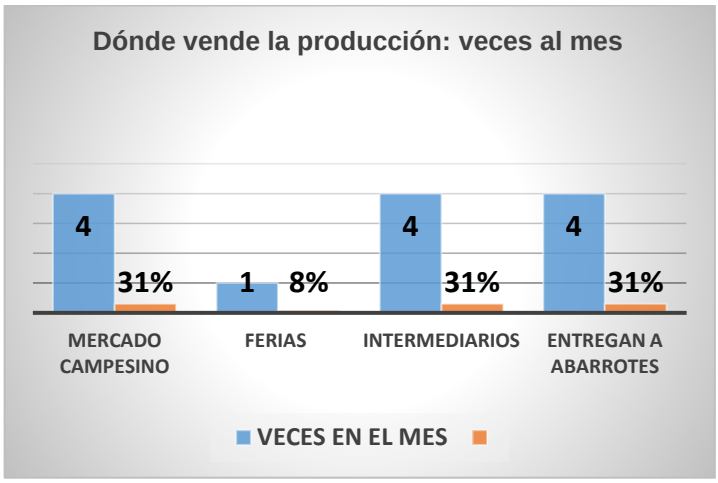
Se puede apreciar la dimensiòn de las fincas, donde el promedio se encuentra entre las 10 y 15 Ha., considerando que un gran porcentaje de mujeres está ubicadas entre estos márgenes, se pudo apreciar en la investigación que a pesar de poseer tierras productivas y un sistema de riego, solo se aprovecha un 10%.

Gráfico 4. Nivel de Educación



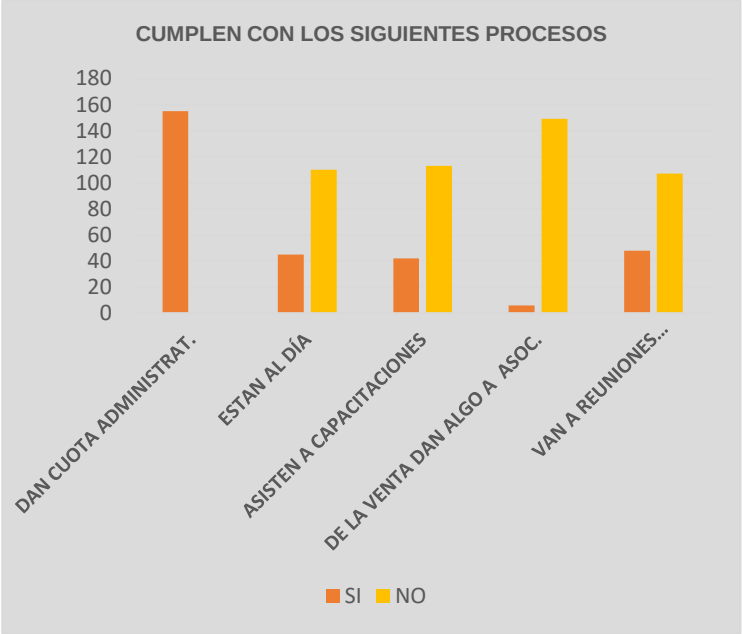
Mantienen un buen nivel educativo, esto puede permitir que la capacitación que puedan recibir, sea asimilada y tengan la posibilidad de ir mejorando sus procesos. Su nivel educativo permite formar buenos líderes, que faciliten el cambio de paradigma, sus condiciones educativas le pueden favorecer para armar una buena matriz de cadena de valor, y puedan relacionarse de mejor manera con Instituciones públicas y privadas y lograr buenas alianzas, a través de preparar un buen Plan de Negocios, que permita el posicionamiento de sus productos.

Gráfico 5. ¿Dónde venden sus productos?



Se puede reflejar que sus productos están vendiendo en diferentes ferias o mercados campesinos, pero hay un referente que la mayoría de sus ventas la realizan a los intermediarios, además, que sus productos son vendidos en un precio un poco más alto en ciertas ferias, pero sin ningún valor agregado, lo que no permite generar mejores ingresos económicos, también son invitados a ferias en algunos lugares de la provincia y fuera de ella, pero no logran el impacto, pues estos no llevan un valor agregado.

Gráfico 6. Cumplen con algunos procesos



En lo relacionado a sus procesos internos, se puede establecer que tienen la obligación de entregar una cuota, esta no se cumple, apenas un 30% de estos lo hacen, una tercera parte de los socios asisten a las reuniones, la mayoría no cumple con este principio cooperativo, no todos asisten a las capcitaciones, esto es un síntoma que no es bueno para el consenso y decisión de sus actuaciones, la venta de sus productos no la están haciendo de forma asociativa, cada quien vende su producto en los lugares que ellos han indicado, a pesar que la asociación acopia una baja cantidad de productos, la mayoría la vende a los intermediarios, lo que no alcanza a sostener la operatividad y gestión de la organización.

En conclusión, se podría establecer que las encuestas realizadas a los socios, permiten determinar que lo principal que poseen, es la materia prima, requieren fortalecerse en herramientas administrativas de negocios y lograr meterse en la transformación de los productos agrícolas, esto permitiría mejores alianzas y apoyo de parte de Instituciones Públicas y privadas, que les ayuden en la búsqueda de mercados internos, nacionales e internacionales. Tienen buena capacidad de elementos que apoyen el desarrollo organizativo y fortalezcan el liderazgo asociativo, además poseen una fortaleza, que son sus tierras y un sistema de riego en caso de sequía.

Análisis de los procesos

En lo referente al objetivo 2 se ha podido establecer que la Asocams, no cuenta con procesos que le permitan tener una gestión de mejor calidad. Esto se debe a que todo el peso de la dirección está sobre la directiva, en especial Presidente/a, Vicepresidente/a, Tesorero/a y secretaria/o, cumplen sus funciones basados en los estatutos de la organización, no poseen un plan operativo o de trabajo a realizar en el período que tienen para dirigir la asociación, además, no hacen funcionar las diferentes comisiones que tienen de apoyo.

Realizan pequeños proyectos para solicitar insumos o herramientas para ser utilizados en la producción, pero la consecución de estos bienes, no está ligado a los procesos que deben continuar, como es la producción y comercialización

de los productos que se vayan a producir con las herramientas que obtuvieron, como es el caso de tener equipos para producir el campo, pero no tienen sembrado nada, poseen equipos para tabular y pesar el ganado y no tienen ganado, el estado les asigno ganado para leche, pero hasta la presente no tienen sembrado el pasto y no se ha conseguido terminar el sistema de riego, por esta razón el estado no les ha entregado el ganado. Tienen un tractor para arar y producir la tierra y este vehículo se encuentra paralizado, solamente algunos que tienen su tierra cultivada, pagan un valor para utilizar este bien. Mantienen un centro de acopio y no poseen capital suficiente para comprarle al producto su cosecha.

Esto demuestra que no existe un proceso planificado de las actividades productivas, de comercialización y de capacitación, sin embargo, la organización fue apoyada por Esquel, una fundación que realizó un levantamiento de ciertas cadenas productivas para que sean trabajados por los socios en la Hacienda Costa Rica, sin embargo, no ha existido la voluntad y colaboración de los socios, para iniciar un proceso productivo, un referente a estas cadenas productivas se encuentra en anexos adjuntos.

Tabla 4. Procesos Administrativos y Financieros

TIENEN LOS SIGUIENTES PROCESOS	SI	NO
LLEVAN CONTABILIDAD		X
LLEVAN REGISTROS INGRESOS Y EGRESOS	X	
LLEVAN ACTAS AL DIA		X
TIENEN ASIGNADOS LOS CARGOS	X	
LLEVAN EN CONJUNTO LOS PRODUCTOS A LA VENTA		X
TIENEN FORMADO UN CENTRO DE ACOPIO	X	

Fuente: elaboración propia

En este cuadro se refleja una parte de lo que dijeron los socios en función de ciertos procesos de la organización, manifiestan que organizativamente cumplen

con algunos aspectos, pero no poseen una información financiera que permita conocer sus movimientos operativos económicos, no se conoce la cantidad de producto que venden, pues como no logran acopiar todo, no se registra nada, ellos solamente en forma general explican la cantidad de uno u otro producto que venden, manejan un libro de registros económicos a tres columnas, el libro de actas está al día, y el centro de acopio funciona normalmente, pero no cuenta con capital suficiente para favorecer la compra de los productos a los socios, esto nos lleva a que se requiere un fortalecimiento en aspectos administrativos y de comercialización, que les permita un desarrollo sostenido.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Granizo (2015) analiza primeramente los aspectos del suelo y del riego, para mejorar los aspectos técnicos de las semillas y luego de haber cambiado y mejorado estos procesos, se enfoca en la producción y comercialización de sus productos que son las semillas, crea su proceso de marketing mediante alianzas y competitividad, logrando la exportación hacia países como: Costa Rica, Venezuela, Perú y Guatemala. Un trabajo fundamental fue la capacitación y el mejoramiento de la calidad del producto.

Bueno y Macías (2015), en su investigación realizada a La Pepa de Oro, organización campesina de cacao, su problema, radicaba que a pesar de tener una variedad de productos buenos, no lograban los canales de distribución correctos, el proceso de comercialización era débil, y luego de aplicar una mezcla de marketing, logran también, a través de alianzas y apoyado por el gobierno a que su producto sea exportado hacia Europa.

Solís (2013), logra con los productores de panela El Paraíso, mejorar primeramente los procesos de organización y de comercialización, prepara los procesos administrativos, genera un plan de negocios y se apoya en alianzas estratégicas con MCCH, e introduce su producto en el mercado nacional e internacional.

Bayona (2008), realiza una investigación en las zonas de los páramos en Sumapaz, Colombia, donde indica que en los sitios investigados, existen tres agrupaciones campesinas, que han manejado procesos con el estado, pero siempre han tenido dificultad, porque sus procesos de comercialización y organización no han dado resultado, y que a través de asistencia técnica y capacitación en comercialización, procesos y administración, lograron mejoran las condiciones del mercado en su localidad, a tal punto que a su producto que es la leche, le dieron ciertos valores agregados, permitiendo nuevos clientes en el mercado, y dejando de lado a la intermediación, lo mismo sucedió en la parte organizativa y de liderazgo.

Como se puede observar los cambios que han existido en las organizaciones campesinas, señaladas anteriormente, han aplicado su estrategia en la formación encadenamiento productivo y luego pasan a formar pequeñas cadenas de valor, que permitieron mejorar los aspectos organizativos y el desarrollo de sistemas de comercialización, en especial el factor de competitividad, que es con el cual logran mejorar sus procesos, enfocándose en ubicar sus factores internos y externos, lo que permitió un cambio en sus procesos productivos, siempre tomando en consideración los factores de salida, que era la satisfacción del cliente, juega un papel fundamental las alianzas para lograr el éxito de sus productos, la formación social y organizativa, se logra a través de un factor preponderante como es la capacitación que recibieron los socios, lo que determina que los encadenamientos y las cadenas de valor de las asociaciones campesinas pueden tener una gran potencialidad, pero se requiere trabajar en aspectos de formación técnica, competitividad, comercialización y organización interna.

En comparación con los estudios anteriores, la propuesta que se hace a la organización campesina “ASOCAMCS”, es que la organización pretende crear un modelo de gestión, que le permita mejorar sus procesos organizativos, funcionales y de comercialización, para luego lograr el levantamiento de sus cadenas productivas y en algunos procesos llegar a una cadena de valor. Los anteriores trabajos se fijaron más en aspectos de mercado y comercialización, pero casi todos no consideraron trabajar con un modelo de gestión, con excepción del caso del brócoli. Podemos decir que este tipo de investigación en este lugar es nuevo, y lo que pretende es primeramente una formación operativa funcional para lograr el proceso de cadena de valor.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio que se realizó, logró establecer una serie de falencias en aspectos organizativos, asociativos, de liderazgo y económicos, poseen una extensión de tierra de 1.600 hectáreas productivas, y que apenas esta cultivada una extensión de 28 Ha., han conseguido algunos apoyos por parte del estado, tienen un tractor, para poder desarrollar un proceso productivo, pero este es utilizado individualmente por algunos socios que lo ocupan, y no lo aprovechan porque no cuentan con un plan productivo. Se realizó un levantamiento socio económico y productivo, y se determinó que la zona es rica en producción agrícola, además mantienen pequeños procesos artesanales de producción, las Entidades públicas asisten esporádicamente y cuando reciben apoyo técnico, no tienen la asistencia necesaria para la capacitación, no pasan del 20% de participantes, se podría decir, que no hay empoderamiento de parte de los socios para mejorar la gestión organizativa.

El análisis realizado a la Asocamcs, pudo determinar que los procesos organizativos son débiles y la parte asociativa no funciona bien, a pesar de poseer una gran extensión productiva no han aprovechado este factor, para desarrollar proyectos que se enfoque a un encadenamiento productivo, esto se lo puede determinar, porque no han logrado concluir un sistema de riego que les permitiría un producción constante todo el año, y esto se debe a una falta de liderazgo y una escasa gestión de sus procedimientos, el estatuto que mantienen se tiene que actualizar, deben aprovechar el espacio donde funciona la sede la asociación, para crear un centro de acopio de los productos que cultivan los socios, la comercialización no existe, no se han preocupado de lograr alianzas o buscar clientes para mejorar la intermediación de los productos que cosechan.

El modelo de gestión está orientado a mejorar la estructura y gestión de la asociación, integrando a todos los socios en un trabajo compartido y aprovechando las condiciones que actualmente poseen, los cuales servirán e

influirán directamente o indirectamente en el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas, como también motivarán a mejorar sus procesos productivos. El modelo de gestión es una herramienta reconocida en la administración moderna, que se ha ido instalando en los procesos de desarrollo rural, y reconoce su potencialidad, ya que determina un cambio en las estructuras administrativas, culturas, donde se demanda también esfuerzos económicos, pero con una posibilidad de éxito en su implementación.

Tomando en consideración los análisis realizados, se pretende plantear y establecer un Modelo de gestión para la ASOCAMSC.

Se establece que la herramienta de gestión es útil para designar ordenadamente las funciones y responsabilidades que deben asumir los directivos y socios, para un mejor manejo de los recursos humanos, económicos y físicos de la ASOCAMSC, posibilitando una buena administración de los predios de la Hacienda Costa Rica, además de ser apoyados por Instituciones que están ligadas por su característica de producción, como es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), Banecuador, Fundación Esquel y el Municipio de Rioverde.

Una organización campesina de producción agropecuaria, en la etapa de crecimiento debe plantear acciones, que se han definido en el levantamiento de base, para accionar su proceso de productividad y generar en el mercado, alianzas y mejores coberturas para su potencial producción, sean estas en la cadena productiva y más adelante en la de valor, para frenar el crecimiento de la competencia,

Hay que plantear que en las estrategias que se han delineado, hay futuras líneas de investigación que deben ser analizadas, entre éstas podemos indicar: la cadena de producción y la cadena de valor, ya que en la investigación ha surgido estos temas.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez que se ha obtenido una herramienta como es el Modelo de Gestión y se han podido analizar e interpretar los resultados podemos indicar que se debería poner a funcionar los procesos y actividades planteadas en la investigación, aprovechando que tienen el apoyo de entidades que desean hacer alianza con la ASOCAMSC.

Es importante que los directivos planifiquen un calendario de capacitación, para lo socios en temas de liderazgo, productividad, comercialización, de esta manera se puedan lograr los resultados que aspira la organización.

Hay que ir progresivamente desarrollando el trabajo de la organización, esto permitirá la aceptación de los socios, capaz de ir induciendo a cada uno de ellos en la compenetración de las actividades que deben desarrollar, pues existen algunos frentes de trabajo que requieren el acompañamiento e involucramiento de muchos socios, además, que dentro del levantamiento de base, ya se obtuvo un perfil de posibles cadenas productivas, las mismas se adjuntan en anexos de la tesis.

La comunicación debe ser un factor importante en el desarrollo del Modelo de Gestión, lo que permitirá estar informado de todo el proceso a desarrollar, como también hacer conocer a todos los miembros: actividades tanto administrativas, económicas, de comercialización y sobre todo, proyectos que la asociación vaya o esté realizando.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA ASOCAMCS

6.1. EL CONTEXTO.

La sede de la Asociación se encuentra ubicada en el recinto Sandoval de la parroquia Rioverde, cantón Rioverde, en la provincia de Esmeraldas. La asociación se encuentra formada por 155 socios.

Sus principales objetivos de la organización son la producción agrícola, pecuaria, silvicultura, turismo y agroindustria, pretendiendo fortalecer un sistema asociativo y obtener la sostenibilidad de sus asociados, que conlleve a un mejor bienestar para la familia.

1. EL MAPA ESTRATÈGICO.

La conformación de su mapa estratégico, desde los propios actores, contendría los siguientes componentes:

I. Su perspectiva financiera: Mejorar los ingresos de las familias.

Para obtener rentabilidad en la hacienda Costa Rica, se pretende realizar las siguientes actividades:

- Reconvención Agrícola
- Cultivo de ciclo corto (maíz, tomate, pimiento, maní).
- Cultivo semi-perennes (maracuyá, yuca, haba).
- Cultivo perenne (cacao, limón, naranja, aguacate, guanábana).
- Ganadería bovina
- Ganadería porcina

II. La perspectiva de los clientes.

Actualmente venden sus productos a los intermediarios locales, su proyección es entregar sus productos a los siguientes clientes:

- Mercado municipal
- Agropesa
- Supermercado AKI
- Supermercado TIA
- Supermaxi
- Pronaca
- Exportar

III. La perspectiva de sus procesos. Los eslabones de su cadena productiva son:

a) El abastecimiento de insumos (semillas, plantas, abonos, maquinarias herramientas)
b) La producción incorporando nuevos productos (necesidades de reconvención, riego, vías, financiamiento e innovación tecnológica).
c) Tratamiento pos-cosecha (centro de acopio)
d) La comercialización: mejorar la productividad con calidad para poder negociar.

IV. La perspectiva de la innovación y aprendizaje.

a) Implementar una infraestructura adecuada
b) Asentamiento técnico y plan de capacitación.

Los principales nudos críticos que se constatan en los diferentes eslabones de cada uno son:

- Asociaciones no aceptan la innovación tecnológica
- Falta de financiamiento
- Prácticas inapropiadas

- Formación empresarial
- Comercialización
- No disponibilidad de nuevas tecnologías
- Alto costo de la tecnología
- Falta de infraestructura

2. LOS NUDOS CRÌTICOS

Es una asociación interesada en la producción y comercialización de productos agropecuarios, sus representantes consideran atender, como prioritarias, las siguientes estrategias:

- Innovación tecnológica.

1. DESARROLLO DE LOS ACTORES EN LA INNOVACIÒN TECNOLÒGICA.

Objetivo estratégico.

Atreves de la comunicación motivar la importancia de la asociación mejorando la productividad en la hacienda Costa Rica.

Actores relevantes:

- Los socios
- Magap
- Consejo Provincial
- Universidades
- Iniap
- Programa del Buen Vivir

Factores relevantes

- Los gobiernos parroquiales, provinciales, Ministerios y ONG tienen como una de sus competencias el fomento productivo.

Acciones relevantes o lineamentos

- Realizar campañas de difusión permanente sobre nuevas tecnologías
- Establecer un programa de financiamiento
- Establecer programas de investigación
- Generar tecnologías apropiadas para el entorno de la hacienda Costa Rica.

3. EL RUMBO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÒN

Considerando como insumo las ideas antes expuestas, los representantes de la Asociación entre ellos directivos y quienes conforman el comité de gestión predial consideran las siguientes orientaciones para su gestión:

LA MISIÒN

Ser una empresa agropecuaria que genere productos de calidad en beneficio de sus asociados.

LA VISIÒN

Al año 2021 ASOCAMCS, será una empresa agropecuaria líder con presencia consolidada en los mercados locales, regionales y nacionales.

LOS PRINCIPIOS Y LOS VALORES.

Se consideran como principios:

- Influencia social
- Respeto a la naturaleza
- Solidaridad
- Equidad
- Transparencia

Y los valores:

- Transparencia
- Compromiso

- Solidaridad
- Confianza

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

I. FUNDAMENTOS DEL MODELO

En los predios en los que se ha realizado el estudio investigativo se había constatado la organización tradicional y espontánea de los diferentes actores implicados en las actividades económicas que van desde la producción primaria hasta los consumidores finales de un producto. El problema de muchas de las cadenas productivas es que no han posibilitado que los eslabones más pobres mejoren su posición competitiva, ni añadan valor al producto para generar mayores ingresos, y no se produzca un reparto equitativo del beneficio, esto debido a que su desempeño no era interdependiente. En la mayoría de los predios, este problema está asociado a la falta de acceso de los pequeños productores a: insumos, tecnología, información, conocimiento y a infraestructura productiva que les permitan mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena.

Ante esta situación, se diseñó un **"*Modelo de Gestión Empresarial"*** específico para el predio Costa Rica de los socios de ASOCAMCS. Con la implementación de este modelo se pretende mejorar las cadenas productivas en las que participan sus nuevos propietarios a través de una intervención directa procurando, además, tomar en cuenta que la actividad económica que realiza una asociación está inmersa en un contexto social y legal específico, y está interrelacionada con otros agentes económicos que inciden en el beneficio de los productores y en su poder de negociación.

En respuesta a la situación de los diferentes predios, se diseñó un modelo de gestión para cada predio en cuatro etapas: I) la visibilización de la cadena por sus propios actores (los nuevos propietarios de los predios); II) avanzar en el paso de cadenas productivas a cadenas de valor III) articular las cadenas productivas al contexto social y normativo en el que desenvuelven los actores

propietarios de los predios, y IV) la conceptualización y puesta en práctica de un comité de Gestión Empresarial que operacionalice el modelo de gestión.

II. SOCIALIZACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

La propuesta tiene como finalidad que los productores reconozcan la existencia de los cinco eslabones básicos de una cadena productiva, según se muestra en el siguiente esquema:

Tabla 5.-

DOTACIÓN INSUMOS	PRODUCCIÓN	TRANSFORMACIÒN	COMERCIALIZACIÓN	CONSUMIDORES
• Semillas • Fertilizantes • Herramientas • Máquinas • Asistencia Técnica	• Siembra • Riego • Deshierbes • Cosecha • Otros	• Tratamiento • Poscosecha • Proceso de Industrialización	• Centros de acopio • Transporte • Intermediación	• Consumo intermedio • Ferias • Compras públicas • Otros

III. CAMBIO DE LA CONCEPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

Se trata de una propuesta de análisis integral. Se ha buscado incorporar en la gestión de la administración de los predios, una vez que se determinen el enfoque sistémico de los procesos, acoplar el concepto de cadena de valor entendido como ***"un modelo de análisis e intervención que busca añadir un valor económico y social sostenible para los propietarios de los predios, que garanticen la operatividad y la administración en especial en aquellos eslabones más débiles como el de comercialización, que tiene un gran potencial para mejorar el impacto económico en las familias productoras de las tradicionales cadenas productivas".*** (Parra, 2000)

Es necesario destacar que la metodología de "cadena de valor" analiza el proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución, e identifica qué factores y agentes de esa cadena se encuentran en una situación de bajos rendimientos productivos. Al identificar los nudos críticos de cada eslabón y analizarlos en el contexto de

toda una cadena, puede orientarse de mejor manera y lograrse los objetivos previstos por el proyecto.

Tabla 6. Actividades de la cadena de valor

ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO	VINCULACION HACIA ADELANTE
Producción agropecuaria Ligada al mercado	- Frutas Verduras Yerbas aromáticas - Especies menores: aves, crustáceos, guantas en criaderos - Peces: cría en jaulas o estanques	Supermercados Comercio mayorista Industria alimenticia Industria farmacéutica
Transformación agroindustrial	- Derivados lácteos - Frutas, verduras y yerbas aromáticas deshidratadas - Panela - Café - Cacao - Dulcería: guayaba, mango, leche - Apicultura y derivados - Fibras vegetales: piquigua, rampida.	Supermercados Comercio mayorista Industria alimenticia Industria de muebles Industria de empaque
Bienes y servicios no agropecuarios	- Materiales para construcción - Madera y muebles - Servicios turísticos: comida, alojamiento, transporte - Gestión ambiental - Tiendas y supermercados Servicios personales.	Comercio mayorista Industria de la construcción Agencias de turismo Transporte

Fuente: elaboración propia

En cuadro de arriba demuestra las actividades que se realizan en el campo y los productos que se consiguen en este medio y que pueden ser insertados en diferentes canales de comercialización, también los procesos de transformación o valor agregado que se pueden obtener de los productos que se siembran o producen, además hay otros servicios que se pueden potenciar y aprovechar el entorno donde se desarrollan las actividades de la Hacienda Costa Rica y sus alrededores, es decir que existe una gama muy importante para que la zona se pueda convertir en un punto de transformación y generación de valor agregado.

IV. FORMULACIÓN DEL MODELO

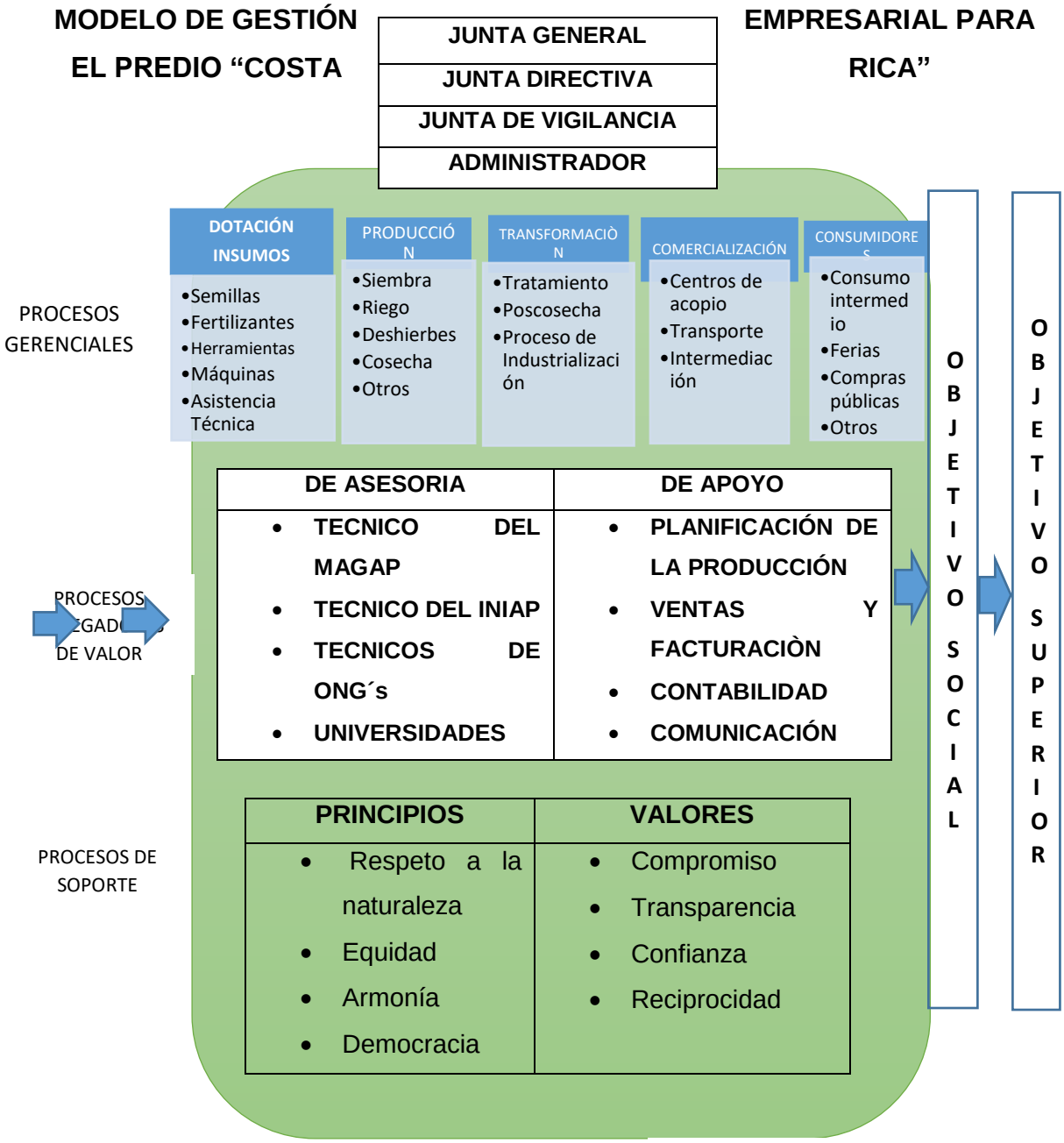
El tercer momento en la construcción del modelo se consolidó cuando las diferentes asociaciones deben reinscribir sus estatutos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La SEPS ha propuesto un modelo de estatutos que se orienta a ir consolidando la gestión de las asociaciones de productores hacia un enfoque empresarial.

Ante esta coyuntura y dado que el propósito de los socios y del MAGAP era impulsar un desempeño empresarial en el manejo de los predios, se consolidó una propuesta de modelo de gestión empresarial que se presenta en el siguiente esquema.

GRÁFICO N· 7

"ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LA MEDIANIA, CABUYAL Y SANDOVAL"

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL PREDIO "COSTA RICA"



Fuente: Autor

EXTENSIÓN DEL PREDIO: 1610 Ha.
NÚMERO DE SOCIOS: 155
CULTIVO PRINCIPAL: varios

Esta estructura articula los cargos, funciones, procesos, relaciones y niveles de responsabilidad, de tal forma que facilite, dirija y ejecute los procesos, además

que debe ser coherente con laS funciones y misión de la organización, este modelo lo que trata es de garantizar la eficiencia y la racionalidad de los recursos.

El modelo se apoya en el enfoque de gestión por procesos. Como se desprende del esquema propuesto, los procesos gerenciales están dados por el nuevo modelo de organización propuesto por la SEPS: junta general, junta directiva, junta de vigilancia y un administrador. Los procesos agregadores de valor no son sino los eslabones de la cadena productiva antes explicada y los de soporte están constituidos por las actividades de asesoría ofrecidos a las organizaciones por el MAGAP, ONG´s, el INIAP y en algunos casos las universidades. A las acciones de asesoría se agregan las de apoyo a la gestión como la planificación, la Administración contable y la asistencia técnica.

Visto así el modelo, es claro que los procesos gobernantes son dirigidos al mejor desempeño de cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Este modelo de gestión se sustenta en dos pilares fundamentales: los principios y los valores que deben ser rectores de la gestión de las organizaciones.

Finalmente, la buena aplicación del modelo conduce al cumplimiento del objetivo social de la asociación registrado por la SEPS en los correspondientes estatutos y se agrega, como gran finalidad, aquellas propuestas de las propias asociaciones que por su enfoque social van más allá de los logros empresariales de estos emprendimientos de la Economía Popular y Social (rectángulos del extremo derecho del esquema).

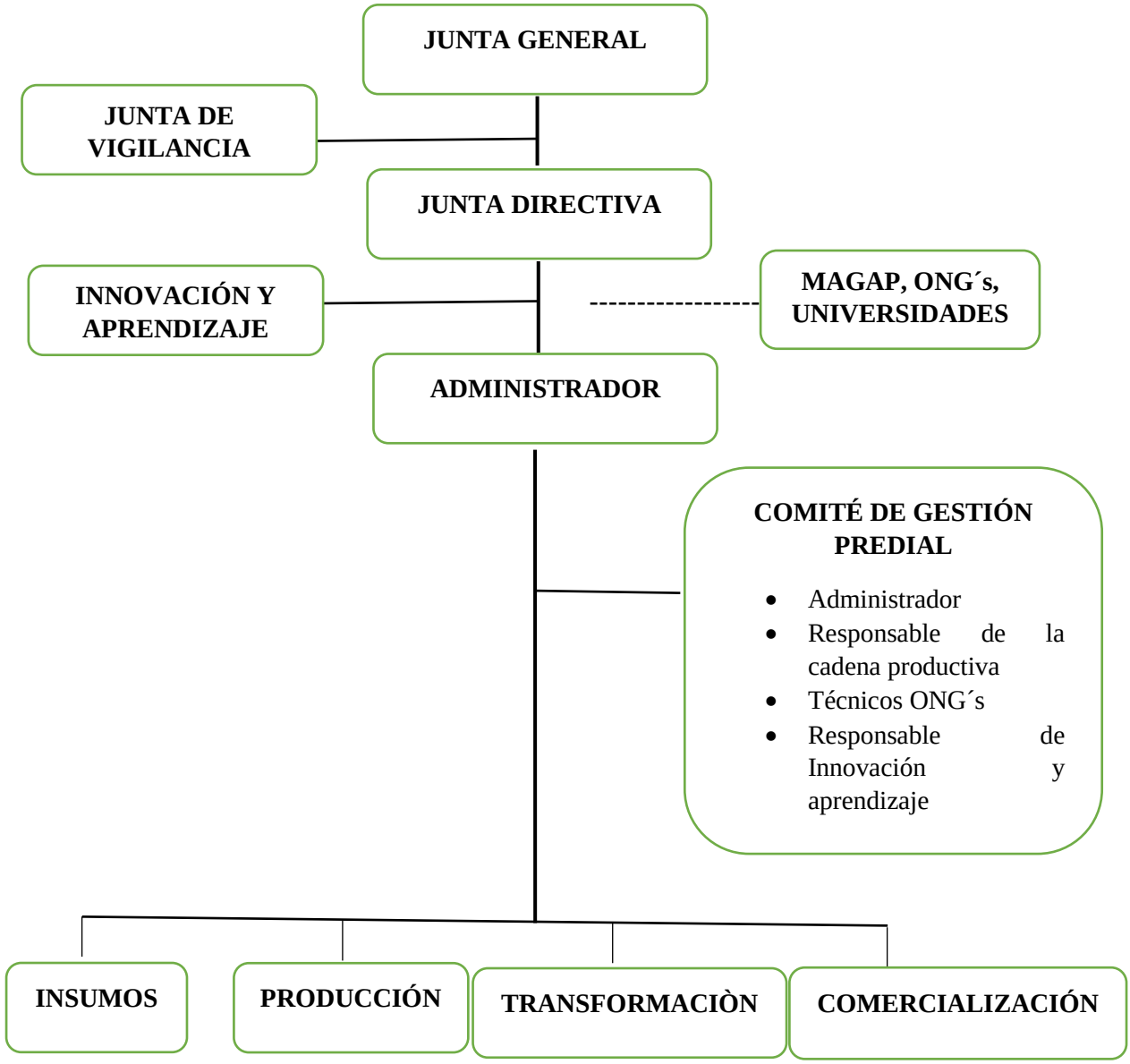
V. EL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL (CGP)

El principal propósito del Comité de Gestión Predial es promover el funcionamiento y operación eficiente del predio, tanto en términos productivos como socio-organizativos. El CGP es un espacio de asesoría orientado a mejorar la calidad de la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de las actividades que la organización lleva adelante conforme a los lineamientos establecidos en el Modelo de Gestión Empresarial (MGE). En otras palabras, es un mecanismo a través del cual se operacionaliza el MGE previamente elaborado y acordado por los/as socios de la organización.

En el siguiente gráfico se muestra la ubicación del CGP dentro del Organigrama Estructural de la Organización, posición establecida respetando los niveles de gobierno dispuestos en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

GRAFICO N·8

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Autor

El ámbito de acción del CGP es el predio en el que una o varias organizaciones operan. El CGP estará conformado por los siguientes miembros:

- El/a Administrador/a de la organización o de las organizaciones a cargo del predio, quien lo presidirá.
- Los/as responsables elegidos por la/s organización/es a cargo de cada uno de los eslabones de la Cadena Productiva.
- El responsable de la unidad de Innovación y Aprendizaje.
- El/a Gerente/a del predio contratado/a y quién asumirá la Secretaría Técnica del mismo; así como también por el/a Técnico/a de Fortalecimiento Organizativo contratado por alguna ONG´s auspiciante. Estos dos miembros tendrán voz, pero no voto.

Las principales responsabilidades del CGP son las siguientes:

- Apoyar en la formulación de planes y su programación (planes operativos)
- Apoyar en la elaboración del presupuesto de la organización
- Participar en la elaboración de los informes de gestión

El CGP se reunirá de manera mensual con todos sus miembros a fin de evaluar las acciones realizadas durante el período anterior, así como para planificar las acciones del siguiente periodo mensual, con base al Plan Anual que haya sido elaborado por la organización en forma previa.

El periodo de duración de las funciones del Administrador de la organización dentro del CGP será de acuerdo al periodo establecido en el Estatuto de la organización. Los detalles de funcionamiento y operación del CGP estarán establecidos en el Reglamento Interno de la/s organización/es.

VI. COMENTARIOS FINALES

- Una vez definido el modelo, los Equipos Técnicos de la ONG´s auspiciante de la Coordinación Central y los de carácter local, se han encargado de socializarlo en cada uno de los predios, mediante exposiciones aplicadas al caso del producto más importante del predio y, finalmente, se ha particularizado la aplicación del modelo mediante la preparación del modelo en un formato semejante a un banner a fin de que sea visibilizado permanentemente por todos las actores de la asociación de cada predio.

- Son varios los efectos causados por la aplicación del modelo y uno de ellos es que ha permitido, entre otras cuestiones, establecer la creación de alianzas que den solución sostenible a los problemas que afectaban a la comercialización y a la cadena productiva.

  Se busca, por el contrario, que la provisión de los servicios de apoyo se realice en términos de mercado, que los propios agentes económicos los gestionen y desarrollen negocios en base a ellos.
- Se considera que las intervenciones que siguen el enfoque de cadena de valor, son un modo de analizar, planificar y elegir alternativas para mejorar las cadenas productivas ya existentes en las que participan los propietarios de los predios.
- Si bien es aún muy corto el periodo de aplicación del modelo ya se puede evidenciar o, al menos, anticipar algunos beneficios:
    - Visibilizar la red de actores económicos (productores, distribuidores, mayoristas, vendedores, etc.) quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos.
    - La perspectiva del trabajo conjunto sigue la orientación de la demanda y no de la oferta.
    - Requiere el compromiso de todos los actores en el control de los factores que afectan a la calidad del producto.
    - Puesto que se busca un beneficio global, se comparte la información entre los diversos actores.
    - El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena, permite que los cambios se puedan producir rápidamente.
    - Implica altos niveles de confianza entre las partes aliadas y ofrece un contexto de seguridad a la hora de negociar con otros miembros de la cadena.
    - La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en el cuál los productos son de una calidad mayor.

Para mejorar y desarrollar estos lineamientos, se debe reflexionar sobre la dimensión del modelo de gestión organizacional de ASOCAMCS, y la

importancia de concertar la visión organizativa de sus socios y el desarrollo humano de estos, basado en principios y valores donde se sustenta la asociación.

Tomando en consideración que ya se ha definido los conceptos claves, sobre sus procesos y las razones para organizarse, así como aspectos que facilitan o limitan su accionar para realizar los cambios organizativos, proponer procesos de cambio organizacional, que se logrará a través de capacitación a sus asociados.

Deben analizar el tipo de gestión socio-organizativa rural y esto se logrará en la manera como los socios participan y direccionan sus procesos, en este aspecto es importante la pertenencia de estos hacia la organización, lo que llevará a un compromiso real en el desarrollo de su gestión.

Establecer herramientas que faciliten la reflexión de todos los socios sobre la manera de mejorar las prácticas internas poniendo mucho importancia en.

- Motivación y convocatoria de los socios.
- Participación y representación de los socios.
- Fortalecer la formación y capacitación de socios y colaboradores, fundamentalmente en el área administrativa y de comercialización.
- Fortalecer la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Fortalecer la gestión y apoyar en la implementación de procesos.
- Transparencia en la rendición de cuentas.
- Mejorar la comunicación entre socios y los actores externos.
- Pensar siempre en la inclusión y equidad y de género,

Se debe priorizar y fortalecer las capacidades de los socios, a través de diseñar un plan de formación de los asociados en temas como: toma de decisiones, liderazgo, comunicación, comercialización y evaluación, donde estén involucrados directivos, administradores, técnicos y personal operativo, capaz que a través de indicadores poder evaluar el desempeño y avance de la ASOCAMCS.

Referencias

Amézaga, C. R. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa.* San Salvador, El Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. doi:ISBN: 978-92-9248-508-5

Auditoria General Poder Ejecutivo. (2015). *Manual Interactivo del MECIP.* Asunción - Paraguay.

Bayona, N. (2013). *Organizaciones de Productores Campesinos en el Páramo de SUMAPAZ: Origenes, realidades y perspectivas.* Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas. Obtenido de www.bdigital.unal.edu.co/42940/1/4478359.2013.pdf

Bueno, S. M. (2015). *Canales de Comercialización y su Incidencia en la Corporación de Organizaciones Campesinas Productoras de Chocolate del Cantón Vinces Período 2015.* Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Adminisrativas .

Chong, M. (2011). *Diseño de un Modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. .* Lima - Perú: Repositorio Universidad de San Marcosb .

Chong, M. (2012). Diseño de un Modelo de Gestión para el desarrollo de las pequeñas inidades agrícolas rurales del Perú: Talleres de asociatividad. En U. N. Marcos (Ed.). Lima - Perú.

FAO. (1992). *Participación Campesina para Una Agricultura Sostenible, en Países de América Latina.* Estados Unidos de Norte América: Departamento Económico y Social, Depósito de Documentos de la FAO.

FAO, D. E. (2010). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América .* Depósito de documentos de la FAO.

Giarracca, N. (2005). *¡Una Nueva Ruralidad En América Latina.* Buenos Aires - Argentina: Libronauta Argentina.

Granizo, C. (2015). *La Inversión Pública como Herramienta para la Transformación Productiva Agrícola en la Zona 5, 2012 - 2014.* Guayaquil: Repositorio Universidad de Guayaquil, Maestra en finanza y proyectos Corporativos.

Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis* (Primera ed.). Cordoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Gutierrez, R. G. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales.* Turrialba - Costa Rica.

Hernández, S. F. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGraw-Hill.

Hirschman, A. (1958). *The Starategy of Economic Development.* New Haven: Yale University Press.

Kotler, P. A. (2001). *Principles of marketing: activebook* (Version 1 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentioce Hall.

Lozano, M. (Enero - junio de 2010). Modelos de Asociatividad : Estrategias Efectivas para El desarrollo de las Pymes. *EAN - scielo.org.co*(68). Obtenido de On-line version ISSN 0120-8160

Mallar, m. (2010). La Gestión por Proceso: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro, 13*(1). Obtenido de www.scielo.org.ar/scielo.php?_arttexxt&pid=S1668...

Martínez, A. (2013). Desarrollo y Definición de un Modelo de Gestión Como Paso Previo para la Innovación Empresarial. *Innovación enero-marzo*. Obtenido de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4...

Mora, J. (Enero-junio de 2007). Sociedades Campesinas, Agricultura y Desarrollo Rural. (M. C. Unversidad de Caldas, Ed.) *Luna Azul*(24), 52-58.

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (2013). *Programa Permanente de Formación de líderes Rurales.* Obtenido de http://www.fao.org/docrep/field/009/as228s/as228s.pdf

Parra, E. (2000). *El Impacto de la Microempresa Rural en la Economía Latinoamericana.* Bogota: Fondo Iternacionl de Desarrollo Integral, FIDA.

Piéron, H. (2009). *PID - Prácricum E.F.* Obtenido de www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm.

Porter, M. (1990 (Ob.cit.)). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Javier Vergara.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: Javier Vergara.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño competitivo.* Madrid: Pirámide.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 105.

Senplades. (2013). *Plan del Buen Vivir 2013 - 2017* (Vol. 1). Quito: Semplades.

Senplades. (2014). *Plan del Buen vivir 2013 - 2017.* Quito, Esmeraldas: Semplades. Obtenido de app.sni.gob.ec/sni-link/sni/.../0807_RIOVERDE_ESMERALDAS.

Senplades. (2014). *Plan del Buen Vivir 2013 - 2017.* Rioverde - Esmeraldas, Esmeraldas. Obtenido de app.sni.gob.ec/sni-link/sni/.../0807_RIOVERDE_ESMERALDAS.

SEPS. (2011). *Reglamento de la Ley de la Superintencia de Economía Popular y Solidaria.* qUITO.

Unda, J. (2008). *Asociatividad de Pequeños Productores en Organizaciones Económicas Campesinas, Cadena de valor Brócoli, 2005 - 2007,.* Quito: Repositorio de La Universidad San Francisco de Quito.

ANEXOS

Anexo 1 Ficha de Validación del cuestionario.

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

TEMA: ANALISIS Y ESTRUCTURACION DE UN MODELO DE GESTION COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE LA ASOCIACION DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LAS COMUNIDADES DE LA HEDIANTA, CAIRIYAL Y SANDOVAL, CANTON RIO VERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS"

	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X		X			
2	X		X			X	X		X			
3	X		X			X	X		X			
4	X		X			X	X		X			
5	X		X			X	X		X			
6	X		X			X	X		X			
7	X		X			X	X		X			
8	X		X			X	X		X			
9	X		X			X	X		X			
10	X		X			X	X		X			
11	X		X			X	X		X			
12	X		X			X	X		X			
13	X		X			X	X		X			
14	X		X			X	X		X			
15	X		X			X	X		X			
16	X		X			X	X		X			
17	X		X			X	X		X			
18	X		X			X	X		X			
19	X		X			X	X		X			
20	X		X			X	X		X			
21	X		X			X	X		X			

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE ATENIENDO LAS OBSERVACIONES:			
Validado por:	[illegible]		
C.I.			
Firma			
Fecha	24/04/2016		

Anexo 2. Cuestionario

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

Reciba un cordial saludo de parte de Antonio Páliz, soy egresado de la Maestría de Administración de Negocios, mención Planificación Estratégica, y los datos que voy a solicitar a Ud., me servirán para la realización de mi tesis, cuyo tema está relacionado con un modelo de gestión para la Asocamsc y sus procesos de producción y organización en el campo y su entorno. Agradezco de antemano su colaboración.

1 Nombre:_____ Es: Casado___ Soltero __ Viudo__ Separado___

2 Género: Masculino_____ Femenino_____ Edad_____ Nivel Educación _____

No. De Hijos_____ Varones _____ Mujeres_____

3 Cuántos de sus hijos estudian en:
Educación básica (1 a 10)____ Bachillerato _____ Universidad_____ Profesionales ____

4 Su finca es: Propia_____ Arrendada_____ Esta Hipotecada _____ Posee Posesión

5 Qué dimensión tiene la finca _____

6 Que cantidad de la finca tiene producida_____

7 La finca posee agua Si___ No___

8 De dónde se aprovisiona de agua

9 Realiza otra actividad fuera de producir la finca SI____ me puede indicar_____ NO ___

10 La producción que obtiene de la finca:
- Vende a los intermediarios en la finca _____
- Vende en el mercado a intermediarios _____
- Vende en el mercado al público _____
- Consume todo en la casa _____
- Consume una parte y la vende la otra _____

11 ¿Qué produce la finca y que cantidad?

PRODUCTOS	SI	NO	QUINTALES	CIENTOS	UNIDADES	QUE CANT. VENDE	LO CONSUME
CACAO							
CAFÉ							
MAIZ							
NARANJAS							
TORONJAS							
MANGOS							
HIERBA LUISA							
CHIRARAN							
CHILLANGUA							
ALBACA							
MELON							
SANDIA							
HABITA							
CAÑA							
LIMON							
CRIA POLLOS							
CHANCOS							
PRODUCE LECHE							
QUESO							
HUEVOS CRIOLLOS							
PASTLLAS CHOCOLATE							
PRODUCE DULCES							
OTROS:							

12 Cree que el precio que le pagan es justo SI___NO_____

13 Quien produce la finca:

Esposo_____ Esposa ____ Ambos_____ Hijos_____

14 Recibe capacitación de parte de la ASOCAMSC actualmente Si___ me puede indicar en que_____ No____

15 Aporta económicamente a su asociación Si___ No____

16 En sus aportaciones: está al día____ Está un poco retrasado___ Está muy atrasado_____

17 Reciben apoyo de las entidades públicas, sobre procesos de producción del campo
Si_____ cada qué tiempo No_____ A veces_____

18 Me puede indicar que produce su finca durante el año

19 Sobre la organización me puede decir:

- La directiva anterior cumplió con su gestión? Si__ No__ Más o menos_____

- La directiva actual está cumplió con su gestión? Si__ No__ Más o menos_____

20 ¿Han accedido al crédito productivo Si____ No_____ ¿Por qué? _____
_____

21 Qué le hace falta a la organización?

_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____

!Gracias por su colaboración!

Anexo 3 Ficha de Observación

FICHA TECNICA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE: ASOCIACION DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE MEDIANIA, SANDOVAL Y CABUYAL.
ASUNTO: RECONOCIMIENTO DEL CONTEXTO DE LA ZONA Y DE LA ASOSICACIÓN
FECHA: 17 DE SEPTIEMBRE DEL 2016 DIA: SABADO
DIRECCIÓN: RECINTO SANDOVAL, CANTON RIOVERDE

ASPECTOS	VALORACION				
	EXCELENTE	M.BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Existencia de clima propicio para realizar actividades			X		
Relación con los socios			X		
Relación con los Instituciones Públicas y Privadas		X			
Capacidad instalada de la Asociación			X		
Comunicación con los socios				X	
Incentivo a los Socios				X	
equipamiento existente			X		
Integración del Personal			X		
Habilidades organizativas y empresariales			X		
Cumplimiento de horarios y actividades dispuestas			X		
Trato para con los demás			X		

Anexo 4. Ubicación geográfica Cantón Rioverde



Anexo 5. Línea base

LINEA DE BASE

NOMBRE DE ASOCIACION: ASOCIACION DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LA MEDIANIA, CABUYAL Y SANDOVAL

PREDIO	COSTA RICA	SUPERFICIE CULTIVADA A SEPT-2016	183,5 Has.
SUPERFICIE TOTAL	**1648 Has.**	SUPERFICIE IMPRODUCTIVA	1464,5 Has.
SUPERFICIE CULTIVABLE	**1554,55 Has.**	SUPERFICIE DE RESERVA	93,45 Has.

INFORMACIÒN PRODUCTIVA A SEPTIEMBRE DE 2016

	SUPERFICIE CULTIVADA								DESTINO DE LA PRODUCCIÒN					
CULTIVOS	SUPERFICIE/HAS		ÈPOCA		NÙMERO DE COSECHAS AL AÑO	REDIMIEN TOS	PRODUC CIÒN	AUTOCON SUMO	MERCADO	PRECIO DE VENTA qq	TOTAL	NOMBRE DEL COMPRADOR	TIPO DE COMPRADOR	PROBLEMAS FITOSANITARIOS
	CULTIVADA	COSECHADA	SIEMBRA	COSECHA		qq/has	Total qq	qq	qq					
CACAO	119	26	ENERO-FEBRERO-MARZO	JUNIO-OCTUBRE	1	6	156	0	156	100	15600	Ellas Mendoza,Tello, Comercial Tierra	Formal	Monilliasis,fitoptora,escoba de bruja.
LIMÒN	14	3	ENERO-FEBRERO-MARZO	ENERO-DICIEMBRE	12	7	21	0	21	16	336	Alfonso Leon	Informal	Minadores de hoja, pulgones, mosca blanca
PLATANO	40	40	ENERO-MARZO	ENERO-DICIEMBRE	40	400 racimos	16000 racismo	14000	2000	2	32000	Socios Asocamcs	Informal	Sigatoca
MAÌZ	12	12	ENERO-FEBRERO	ABRIL-MAYO	1	80	960	60	960	15,99	16309,8	comercial sierra	Formal	gunano trozador de hojas, gusano cogollero, diatrarea-barredor del tallo.
HABA	1,5	1,5	ENERO-FEBRERO	ABRIL-MAYO	24	12	18	2	18	16	320	mercado	Formal	gusano trozador de hojas, hormiga
ARROZ	1	1	ENERO-FEBRERO	ENERO-DICIEMBRE	1	10	40	5	40	25	1125	socios asocamcs	Informal	gusano trozador de hojas.

Anexo 6.- Fotos en Reunión con Socios de ASOCAMSC



