PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Licenciatura en Gestión Social

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO SOCIO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA COOPIÑONM, DESDE EL ENFOQUE DEL COOPERATIVISMO”

NOMBRE
ANDRÉS VINICIO CHACÓN PAREDES

DIRECTOR: QUERUBIN PATRICIO FLORES

QUITO, SEPTIEMBRE, 2018

Dedicatoria

A Paola,
por enseñarme a soñar con los pies en la tierra.

Agradecimientos

A mis familiares y amigos

A mis padres Rita y César por el apoyo en los momentos más difíciles y la constante preocupación, a mis hermanas Daniela y Paola por su apoyo incondicional, motivación y cariño que fue fundamental para terminar un proceso de más de 6 años. A mis sobrinos por su sonrisa incondicional y cariño constante.

A todos los ANBUS, en especial aquellos que han sabido escucharme en mis momentos más difíciles y que me han dado su apoyo incondicional; Alejo, Juanjo, Pavel y Joaquín, gracias por aguantarme.

A mis maestros

Mercedes, por los años de apoyo y escucha, por no ser no sólo por ser mi maestra, sino también por ser la madre de una de mis mejores amigas y por convertirse en una amiga por usted misma

Boris, por los ánimos, por la apertura, por la paciencia.

María Judith, por hacerme entender que las cosas tienen un método, una razón y un orden; sin tu ejemplo nunca hubiera madurado.

Mary, porque sin su intervención no hubiera regresado.

A todos los que conforman la carrera de Gestión Social, por la paciencia (¡Gracias Faby!), apoyo y apertura poco característico de las unidades académicas más grandes de la universidad.

A Querubín por su apertura para ayudarme en un momento de crisis y mantener su puerta abierta en todo momento.

Al pueblo Manabita

Todos los que conforman el trabajo del proyecto, los socios, agricultores y personas involucradas en el proceso de compra y venta de Piñón para extraer aceite vegetal puro. Por recibirme con los brazos abiertos, por abrirme los ojos y darme la oportunidad de crecer junto a ustedes. Todos mis logros, todas mis oportunidades, comenzaron con ustedes.

Abstract

The following dissertation was made from the actions of the “Piñon for Galapagos” project which resulted in the creation of the Piñoneros Manabitas’ Cooperative (COOPIÑONM for its abbreviation in Spanish) in April of 2014 and their current situation to February 2018.

This cooperative, made out of people directly involved in the harvest and commercialization of seeds of piñon destined for the extraction of natural vegetable oil, seeks not only to provide the Galapagos Archipelago of an alternative to diesel as fuel for thermoelectric energy generators, but seeks, as well, to promote the local development of the participant communities in the continent by empowering the local cooperative, expressly created for this objective.

The lack of cooperative-based initiatives in the actions of the current directive limits their actions, in order to solve this, a themed axes-based learning program is proposed to be executed at a community level in order to promote the creation of discussion spaces where a joint work sentiment can be shared to participants that could, in a later moment, become part of a cooperative in an efficient way after receiving the elements they need for doing so.

In order to create this document, a theoretical background was made by describing cooperative concepts, organizational development y popular education; basic elements needed to propose an education plan, the creation of the cooperative and their current situation is described as well before the proposed education plan.

It’s expected, that, by executing this proposal, the directive could attract future partners to become part of the organization by offering a tangible benefit from being part of it, further enriching the participation of the partners and the creation of the business initiatives that answer to the needs of the entire assembly.

Resumen

La presente disertación fue elaborada sobre la base del trabajo realizado en Manabí, en el "Proyecto Piñón para Galápagos" que generó la creación de la cooperativa de Piñoneros Manabitas (COOPIÑONM) en abril del año 2014 y la revisión del proyecto, a febrero del 2018, para efectos de esta disertación.

Esta cooperativa, conformada por personas involucradas en la cosecha y venta de piñón en semilla para extracción de aceite vegetal, busca no sólo proveer al archipiélago de Galápagos de una alternativa al diésel como combustible para generación eléctrica, sino tambien para promover el desarrollo de las comunidades participantes en el continente, mediante el fortalecimiento de la COOPERATIVA creada para este fin.

La falta de elementos de carácter cooperativista por parte de la directiva limita el fortalecimiento cooperativista, por ello el presente trabajo propone un esquema de capacitación sobre la base de ejes temáticos a ser ejecutada a nivel comunitario con el fin de crear espacios en donde se comparta el sentimiento de trabajo conjunto por parte de los actores para que puedan, más adelante, formar parte de la empresa y tener los elementos necesarios para una accionar eficiente dentro de la asamblea general de socios.

Para desarrollar esta investigación, se elaboró un marco teórico con bases cooperativistas, de desarrollo organizacional y de educación popular, elementos básicos para ejecutar una propuesta posterior, luego de la descripción del estado actual de la cooperativa.

Se esperaría que, con la elaboración de un plan de capacitaciones, la directiva pueda atraer a más socios, y ofrecer una serie de beneficios tangentes que promuevan la creación de más líneas de acción productivas que incluyan los intereses de los socios de la cooperativa.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria ii

Agradecimientos iii

Abstract iv

Resumen v

Lista de Tablas ix

Lista de Gráficos x

Introducción 1

Capítulo 1

1. Fundamentación teorica 5

1.1 Economía Popular y Solidaria. 5

1.2 Corrientes de la Economía Popular y Solidaria. 7

1.3 Cooperativismo 12

1.3.1 Definición 13

1.3.2 Principios cooperativos 13

1.4 Desarrollo humano sostenible 15

1.4.1 Definición 15

1.4.2 Teoría de las tres dimensiones del desarrollo sostenible 17

1.4.2.1 Dimensión económica 18

1.4.2.2 Dimensión Social 20

1.4.2.3 Dimensión Ecológica 22

1.5 Desarrollo organizacional 24

1.5.1 Definición 24

1.5.2 Características de una intervención en desarrollo organizacional. 25
1.6 Educación popular.....26
1.6.1 Concepto.....26
1.6.2 Características 26
Capítulo 2 29
2. COOPIÑONM 29
2.1 Proyecto “Piñón para Galápagos (2012-2017) 29
2.1.1 Actividad 29
2.1.2 Ubicación.....31
2.1.3 Características del proyecto 32
2.2 Cooperativa de Piñoneros Manabitas" (COOPIÑONM) 37
2.2.1 Organigrama de la cooperativa. 39
Capítulo 3 48
3. Propuesta de plan de capacitación 48
3.1 Presentación 48
3.2 Descripción del programa.....49
3.3 Destinatarios 50
3.4 Objetivos del plan de capacitación 50
3.4.1 Objetivo general 50
3.4.2 Objetivos específicos. 50
3.5 Perfil de salida.....52
3.6 Educación en base a ejes Temáticos 52
3.7 Plan de implementación modular 55
3.8 Actividades para planificar una capacitación. 57
3.8 Recursos.....58

3.9 Evaluación y certificación 60
3.10 Tiempos 62
3.11 Perfil del facilitador. 64
Conclusiones. 66
Recomendaciones 67
Lista de referencias 72

Lista de Tablas

Tabla 1 Temas analizados por los indicadores de desarrollo sostenible 19

Tabla 2 Objetivos y técnicas de capacitación.....51

Tabla 3 Ejemplos de capacitaciones por ejes 54

Tabla 4 Actividades para la planificación 57

Tabla 5 Recursos plan de capacitación 59

Tabla 6 Evaluación Indicadores de Gestión. 60

Tabla 7 Indicadores de desempeño.....61

Tabla 8 Distribución de tiempo de cada sesión.....62

Tabla 9 Plan de capacitación.....64

Lista de Gráficos

Grafico 1 La Economía Solidaria en la Economía Mixta.....11
Grafico 2 Dimensiones del Concepto de Sostenibilidad.....18
Gráfico 3 Planta de extracción de AVP.....31
Gráfico 4 Organigrama Proyecto Piñón.....34
Grafico 5 Zonas de trabajo provinciales – Proyecto Piñón para Galápagos.....36
Gráfico 6 Organigrama de la cooperativa.....41
Grafico 7 Necesidades de las comunidades participantes en el proyecto.....56

Glosario

MEER: Ministerio de Electricidad y Energías Renovables.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional.)

COOPIÑONM: Cooperativa de Piñoneros Manabitas.

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

AVP: Aceite Vegetal Puro

EPS: Economía Popular y Solidaria.

PIB: Producto Interno Bruto

ONG: Organización No Gubernamental

Introducción

La presente investigación se refiere al cooperativismo como modelo de negocio para una empresa comunitaria en la provincia de Manabí. El fin de usar este modelo es la creación de una red de agricultores de piñón que cosechen, comercialicen, industrialicen y vendan el aceite vegetal puro resultante como sustituto al diésel utilizado en el archipiélago de Galápagos que a la fecha es el principal combustible para generadores termoeléctricos. La actividad fue planificada para que la Cooperativa de Piñoneros Manabitas (COOPIÑONM) sea la entidad encargada de llevar a cabo este proceso, de modo que los mismos agricultores sean los socios de la cooperativa, beneficiando directamente a las comunidades participantes en esta actividad económica.

En abril del año 2014 se crea, en la ciudad de Portoviejo, la cooperativa de producción industrial “COOPIÑONM”, para que los productores sean los dueños del negocio de producción de aceite vegetal puro de piñón (AVP). Para esto, las organizaciones promotoras del proyecto (MEER, IICA, GIZ), abrieron una convocatoria en donde 42 líderes de diversas comunidades a lo largo de la provincia de Manabí, fueron seleccionados para formar parte de la primera cooperativa a ser fundada bajo la, para ese entonces recién creada, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). La creación de la cooperativa fue dirigida por las autoridades del proyecto y ejecutada por el equipo técnico local, particularmente por el autor de esta investigación en calidad de responsable de componente socio-empresarial del proyecto.

Las razones para haber seleccionado el modelo cooperativista para el establecimiento de una empresa de economía popular y solidaria, fue fomentar la creación de un modelo de desarrollo local que cuente con la iniciativa y gestión de los actores locales, tomando en cuenta elementos como la equidad, trabajo en equipo y responsabilidad social dentro del grupo seleccionado. Sin embargo, una propuesta como esta depende del trabajo en conjunto entre los actores locales y las instituciones u organismos interesados que guíen y promuevan el proceso.

Desde su creación en el 2014, hasta la actualidad, COOPIÑONM ha participado de las actividades de compra y venta de semilla de piñón para la elaboración de aceite vegetal puro (AVP) que se realiza durante el año en toda la provincia; dichas actividades han sido

ejecutadas independientemente del proyecto “Piñón para Galápagos”, sin embargo, COOPIÑONM ha cooperado con el proyecto como tal y con las autoridades del mismo.

En esta investigación, se pretende describir el estado actual de la cooperativa, elaborar un marco teórico acerca del modelo cooperativista y elaborar un instrumento de planes de capacitación que fomenten el espíritu de cooperativista, propio del modelo elegido dentro de la organización. Así mismo se realizarán una serie de recomendaciones de acciones inmediatas que se consideren pertinentes para la continuidad a corto y mediano plazo de la cooperativa.

Desde una temprana etapa del proceso, sobresalió la falta de participación equitativa e inclusiva, a pesar de representar a comunidades de una gran cantidad de cantones de la provincia. Pocas fueron las personas que tomaron el papel de liderazgo que permitió la conformación de subgrupos de los 42 socios fundadores, y procedentes de la parte sur y norte de la provincia, tomando como eje separador la ciudad de Portoviejo.

COOPIÑONM presenta una oportunidad no sólo para los cosechadores de piñón sino también para que agricultores, o personas relacionadas con la compra y venta de productos agrícolas a lo largo de la provincia, trabajen en conjunto hacia un objetivo común: el autodesarrollo de las comunidades o asociaciones (agrícolas, ganaderas o comunitarias) a las que pertenecen. Por otra parte, la implementación y fortalecimiento de fuentes de desarrollo alternativas que dote de acceso a las comunidades participantes constituye la razón principal para que, socialmente, este trabajo tenga relevancia debido a que se busca mejorar el accionar de la cooperativa para que la misma pueda crear un espacio en donde sean los actores los responsables de su propio desarrollo.

La propuesta de capacitación busca crear los espacios antes mencionados, mediante la presentación de un modelo en donde las personas interesadas puedan aprender de temas relevantes a su actividad económica. Mediante la dotación de un beneficio, se espera la generación de interés por parte de los participantes, buscando su posterior ingreso a la cooperativa en calidad de socios preparados para participar constructivamente en el devenir de la misma.

El interés del autor de esta investigación es la de fomentar la creación de espacios locales en donde agricultores puedan tener a su disposición un lugar en donde encontrarse con pares en la actividad de cosecha de piñón y así crear un sentimiento de trabajo

conjunto y de cooperación que permita a los mismos trabajar como una unidad, en caso de llegar a ser parte de la asamblea general de socios.

En lo relacionado a la gestión social, el caso de COOPIÑONM representa un proceso de generación de oportunidades de desarrollo rural y empoderamiento de no sólo líderes y lideresas, sino también de cualquier agricultor o persona que esté abierta a participar del negocio de recolección y venta de semilla de piñón. El fomento de iniciativas como la cooperativa busca el desarrollo sostenible y a largo plazo de los actores involucrados.

Personalmente, el autor de este documento fue parte del proceso de creación de un mapeo de actores en calidad de encargado del componente socio empresarial que, a su vez, formaba parte del equipo técnico del proyecto “Piñón para Galápagos”; así como de todo el proceso de capacitación y creación de la cooperativa. Por la experiencia adquirida existe un interés personal en que la misma cumpla el objetivo para la que se le fundó, por lo que este documento demuestra el interés personal del autor en la empresa cooperativa a pesar de ya no ser parte del proceso de la misma.

El objetivo general de este documento es desarrollar una propuesta de fortalecimiento socio organizativo aplicable localmente sobre la base de cooperativismo. Para esto, se deberá elaborar un marco teórico acerca del cooperativismo y el desarrollo organizacional (temas relevantes a la actividad a realizar). Así mismo se procederá a describir el proceso de creación de la cooperativa y el estado actual de la misma para conocer cuáles han sido los problemas que han surgido desde su creación y finalmente, elaborar un instrumento de creación de espacios de capacitación locales a ser usado por la cooperativa para fomentar la educación continua de futuros socios y la creación de redes de tejido social a ser articuladas entre ellas para que las mismas permitan el accionar conjunto de la cooperativa a pesar de las distancias y diferencias culturales dentro de los actores locales.

El primer capítulo describirá la Economía Popular y Solidaria, específicamente el cooperativismo ya que el mismo es el modelo que está siendo ejecutado.

El segundo capítulo presentará una descripción histórica de la cooperativa desde sus inicios, creación y estado actual, para lo último se elaboró entrevistas a miembros del

equipo técnico en Manabí y socios de la cooperativa. Es imperativo recalcar que, debido a la situación actual de las relaciones entre los autores institucionales, solo se pudo hacer entrevistas a líderes que fueron aprobadas por el coordinador del equipo técnico en Manabí, con el fin de evitar influir en el frágil estado de las relaciones que existían al momento de hacer las entrevistas.

El tercer capítulo presentará un modelo de capacitación por ejes temáticos, es importante recalcar que éstos no son los únicos temas que se deben impartir, sino que son con los que se debe iniciar; La capacitación continua es fundamental, pero la misma debe responder a las necesidades del grupo objetivo al momento de elaborar los planes de capacitación.

Capítulo 1

1. Fundamentación teórica

Para entender el accionar de COOPIÑONM, es imperativo definir que es una cooperativa y a un nivel más amplio la Economía Popular y Solidaria. Para esto, a continuación, se presentan los elementos teóricos sobre los cuales este trabajo se fundamenta, debido a su pertinencia dentro del contexto a estudiar.

Son pertinentes los conceptos de desarrollo organizacional y educación popular, el primero debido a que, como se verá más adelante, este es uno de los pilares más importantes a tratar con el fin de establecer un modelo de negocio fuerte y que pueda hacer frente a las situaciones presentes y futuras que COOPIÑONM lidiará a lo largo de su existencia; el segundo punto es pertinente ya que este documento busca proponer una herramienta que permita elaborar planes de capacitación a comunidades que no sólo impartan temas de interés para los actuales y potenciales socios de la cooperativa, sino también que permitan fortalecer los principios cooperativos.

Trabajar el componente de fortalecimiento socio-organizativo del proyecto, y de la cooperativa requieren la incorporación de una base teórica que permita un análisis e interpretación idónea y coherente del contenido de la presente disertación. Es por eso que el estudio se apoyará en los paradigmas del desarrollo humano sostenible y de la economía popular y solidaria.

1.1 Economía Popular y Solidaria.

Según la Superintendencia de economía popular y solidaria y la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2018) es:

> “La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orienta al Buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (REPÚBLICA DEL ECUADOR ASAMBLEA NACIONAL, 2011, p. 2)

Según Coraggio (2013) es un *sistema económico* cuyo funcionamiento asegura la base material integrada a una sociedad justa y equilibrada (pág. 4).

"Es un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva –actual o potencial- de construir un sistema económico alternativo" (Coraggio, 2013, p. 4).

Se entiende entonces, a la Economía Popular y Solidaria como actividades comerciales que emprende un grupo de personas o colectivos con el fin de establecer sistemas de obtención de recursos alternativos en donde estos puedan contribuir a la satisfacción de las necesidades que los que generan dichos recursos posean. Es importante recalcar que la búsqueda de los recursos sea orientada a la satisfacción de necesidades colectivas que no han sido cubiertas por otros sistemas económicos tradicionales.

El campo de acción de las iniciativas de Economía Popular y Solidaria, "no solo se limitan a los pasos iniciales de las cadenas de producción industrial sino que responden a las necesidades de diversos segmentos de las mismas como el consumo, comercio, servicio, producción y crédito mientras que, con el pasar del tiempo, más acciones se integran a las acciones conjuntas de la red de iniciativas, respondiendo a necesidades emergentes que surgen en el accionar de las iniciativas ya ejecutadas" (Muñoz, 2015).

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario (SFPS), se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2018).

1.2 Corrientes de la Economía Popular y Solidaria.

Según Coraggio (2013), “los sistemas económicos tradicionales son construcciones sociopolíticas en vez de ser sistemas resultantes de evoluciones naturales y necesarias, adaptables a las particularidades de los medios en donde trabajan (pág. 4)”.

Tomando en cuenta esta definición, las economías tradicionales tienen un sentido vertical, en donde los trabajadores son la base de una pirámide que explota a los niveles inferiores mediante la dominación de los niveles más altos que fueron los que iniciaron los negocios o son dueños del capital sobre el que se trabaja; el sentido de las EPS seria, entonces, el poder dar a las clases bajas o tradicionalmente excluidas, la capacidad de poder aportar a los modelos de negocio sobre los que trabajan no solo de manera económica sino participativa y administrativa al momento de llegar a consensos o decisiones.

Para entender de mejor manera el punto anterior, propone entender la Economía Popular y Solidaria en tres dimensiones de pensamiento y acción de las mismas:

- (Re) inserción mediante el trabajo actuando a nivel microeconómico

El primer paso se da mediante la reinserción (o inserción si es que no han trabajado previamente) social y el alivio de la pobreza mediante la generación de nuevas plazas de empleo a nivel local, permitiendo que las personas que antes estaban excluidas del mercado laboral tradicional puedan acceder a fuentes de empleo alternativas provenientes de un modelo económico alternativo (Coraggio, 2013).

Estas nuevas plazas de trabajo tienen que ser de autoempleo, generado por líderes sociales del sector que, con apoyo externo o mediante la autogeneración de recursos, promuevan el surgimiento de emprendimientos asociativos locales con el fin de generar las siguientes condiciones necesarias para prosperar:

“(a) formación: inyección de espíritu de empresa, contabilidad, conocimientos sobre los trámites u otras relaciones con el estado, identificación de mercados potenciales, métodos de propaganda y comercialización, selección de técnicas de producción, gestión elemental del negocio y, muy importante para muchos promotores, una nueva cultura de separación del emprendimiento y la familia…

(b) donación de una dotación de medios de producción iniciales o un crédito inicial para adquirirlos ("igualdad de oportunidades")

(c) Dar acceso recurrente a crédito para acompañar el proceso de consolidación o para atender necesidades de consumo básico de los emprendedores." (Coraggio, 2013, pág. 13)

Para esto las iniciativas basadas en Economía Popular y Solidaria debe tomar en cuenta una línea de ahorro y crédito para beneficio de los actores locales, con el fin de que los mismos puedan acceder a créditos formales que les permita señalar sus emprendimientos ante las autoridades locales, permitiéndoles el acceso a métodos de facturación de compras y ventas, tributación o exoneración de la misma y programas de asistencias gubernamentales (Coraggio, 2013).

A pesar de intentar establecer un sistema económico alternativo que pueda servir de mejor manera que el establecido, el acceso a los recursos debe basarse en la negociación que las empresas o emprendimientos de EPS puedan realizar no sólo con autoridades locales y nacionales sino también con programas de universidades, ONGs y organizaciones internacionales, en donde los acuerdos deben ser de "conveniencia que pueden ser rotos cuando los cálculos indican que hay opciones mejores" (Coraggio, 2013).

Esta corriente busca simplemente generar nuevas actividades económicas que sean sustentables, a nivel local con el fin de que las mismas puedan garantizar el éxito que todo emprendimiento comercial busca, mediante la indagación de una eficiencia económica que es lógica, ya que no se trata de una organización benéfica sino más bien de una sociedad económica que busca tener un beneficio en el menor plazo de tiempo posible. Así mismo, se busca evitar la creación de emprendimientos individuales o unipersonales, ya que excluye la cooperación entre diversos actores locales, poniendo los intereses personales por sobre los colectivos.

A pesar de que los emprendimientos de EPS se basan en otra mentalidad, los mismos deben tener la capacidad y el objetivo de competir con las propuestas que el mercado capitalista presente.

- Creación de un sector orgánico (subsistema) de Economía Popular y Solidaria.

Las redes económicas son de gran importancia en el devenir de una iniciativa comercial, pero en el contexto de la Economía Popular y Solidaria, es importante también

establecer lo que se denomina una red de reciprocidades tanto sociales como políticas para que formen una sociedad que promueva el trabajo a nivel local o de trabajadores que sean sujetos de su propia gestión. Coraggio (2013) advierte que “la sostenibilidad de las formas económicas promovidas no se logra solo con (i) la eventual articulación de los micro-emprendimientos asociativos a través de relaciones oportunistas de mercado, y (ii) una mayor eficiencia definida como la de las empresas (rentabilidad monetaria)”; debe existir un sentimiento más allá del comercial en donde cada parte del proceso sea llevada a cabo con la suma de los esfuerzos colectivos en donde los actores locales puedan aportar con lo que esté dentro de sus posibilidades. “No se trata de una simple aglomeración de individuos, comunidades o asociaciones sino más bien se refiere a la creación de un sistema local en donde cada parte posee una función específica que contribuye a que el todo funcione de una manera correcta, no todos deben hacer lo mismo, sino que cada sector debe especializarse en un tema específico y contribuir al funcionamiento de la actividad económica en conjunto” (Coraggio, 2013).

En un sistema en donde los productores, industrializadores y vendedores están aglomerados en una misma asociación, los intereses propios con los colectivos se deben alinear directamente, haciéndolos parte de este gran tejido social en calidad de actores directos y no meros observadores externos de un desarrollo que depende de un grupo minoritario. Así mismo Coraggio (2013) recomienda que el estado debe de ser parte de este proceso en calidad de ente proveedor de “asignaciones monetarias, ingreso ciudadano, tasas de interés, tasas e impuestos, acceso a bienes públicos (salud, educación, servicios subsidiados como el de transporte, energía, agua, etc.)” con el fin de poder dotar a los productores del acceso a la satisfacción de sus necesidades básicas para que los mismos estén protegidos a la alta vulnerabilidad de sus emprendimientos (pág. 15)..

Todos los sectores de esta sociedad deben ser tomados en cuenta, así la educación, salud, sistemas de salubridad y servicios ciudadanos deben ser considerados dentro del entorno ya que los mismos brindan servicios a los socios o integrantes de las cooperativas; de manera indirecta son parte del proceso de gestión local, ya que lo que busca este tipo de iniciativas es la continua creación de nuevas cadenas de producción o emprendimientos, los cuales no serán democráticos sino se incluyen a todos los miembros de la población en donde están siendo desarrollados (Ministerio de Salud de Perú , 2015).

Coraggio (2013) se refiere a este tipo de sistemas como “orgánicos”, en donde la cooperación entre todas las partes promueve la capacidad de responder adecuadamente a cualquier tipo de evento fortuito que se presente. Esta suma no debe ser mecánica o forzada debido a intereses individuales, ya que esto solo producirá una fragmentación dentro del subsistema en donde el actuar no es colectivo por lo que no representa los intereses y necesidades del conjunto.

La generación de redes busca implementar la mayor cantidad de capital humano que pueda contribuir a las cadenas de producción existentes y, en el mejor caso, que sean fuente de invocación y de creación de nuevos emprendimientos a escala local, los cuales deben abstenerse entrar en el contexto económico tradicional en donde empresas dueñas de capital compran la producción y poseen el dominio de las cadenas de producción debido a que son las que poseen los medios económicos, imponiendo a los agricultores qué tipo de productos cultivar para responder a las necesidades de los mercados.

- Pensamiento y método de actuar sistémico.

Previo a la descripción del tercer punto se debe describir que es la economía mixta y como la economía solidaria existe dentro de la misma. Según Coraggio (2013) toda economía está formada por tres partes diferentes:

- Economía empresarial privada

Se refiere a la parte de la economía formada por empresas de capital que tienen como objetivo principal el de incrementar su rentabilidad con el fin de acumular capital económico sin ningún tipo de limitación propia, viéndose únicamente influenciada por el mercado libre. Los miembros de esta economía pueden juntarse o adquirirse unos a otros según los intereses de sus dueños o accionistas con el fin de maximizar sus ganancias y mejorar su posición en el mercado.

- Economía estatal o pública

Formada por las empresas que pertenecen al estado o a los gobiernos locales. Estas se ven reguladas por la autoridad competente a la que pertenecen y su principal función es la de satisfacer las necesidades básicas e influenciar el incremento de la renta de una nación, dicho esto, las mismas no siempre responden a los mismos intereses políticos ya que estos varían según la tendencia política que se encuentre en el poder.

- Economía popular

Se refiere a la economía que proviene desde los hogares como base y las organizaciones económicas que puedan surgir de los mismos. Como principal objetivo es la “reproducción biológica y social de la vida de sus miembros en las mejores condiciones posibles” y se caracterizan por competir en el mismo mercado en donde compitan las grandes empresas pero se basan en la reciprocidad que poseen los miembros entre ellos (Coraggio, 2013).

La economía mixta, entonces, nace de la intersección de los otros tres tipos de economías en donde tanto el estado, las empresas de capital privado y los individuos que conforman una sociedad interactúan entre ellos al intercambiar no solo valores o recursos monetarios sino también servicios y bienes públicos o privados. Coraggio (2013) califica a las economías latinoamericanas como una “economía mixta periférica con dominancia capitalista” ya que en las mismas el capital es el eje central del sistema económico mixto (pág. 28).

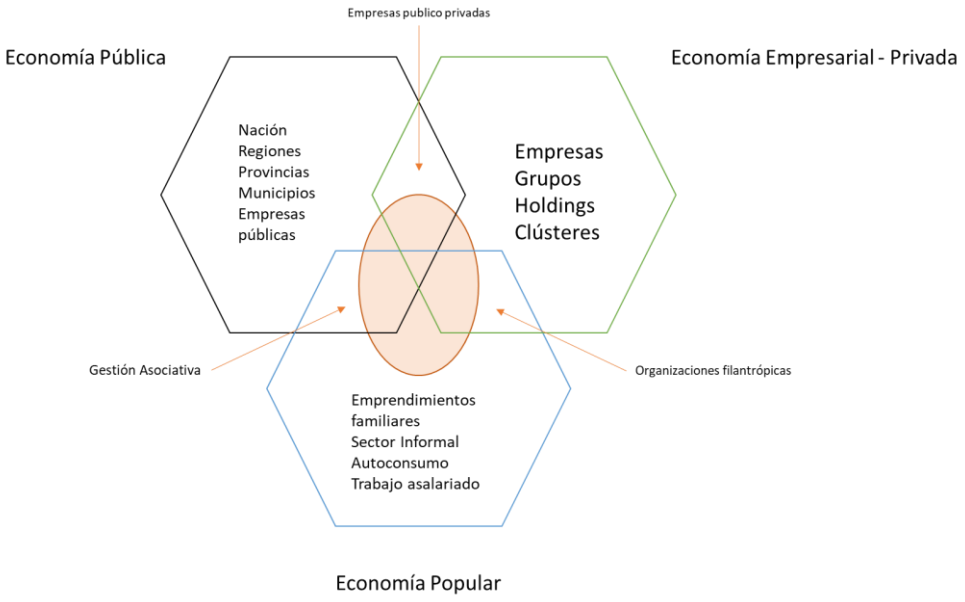


Grafico 1 La Economía Solidaria en la Economía Mixta

Fuente: R.B. Estudios Urbanos e Regionales V.15, N.2, noviembre 2013

Entendiendo que es la economía mixta, la tercera corriente que describe Coraggio (2013) es entender a las EPS como algo más que una parte de la economía mixta, sino como una propuesta a otro sistema económico ya que la economía popular y solidaria no busca entrar en un modelo capitalista, sino suplantarlo. Tomando un modelo económico mucho más amigable con el medio ambiente debido a la conciencia social del mismo por parte de cada habitante, que sea mucho más equitativo en la repartición de la riqueza y que sea más justo con los verdaderos sujetos de la producción.

No se trata de quitarles a unos para darles a otros como se pretendió hacer en el modelo soviético de URSS ya que imposición de paradigmas y formas de pensar no es viable a largo plazo, sino de establecer un sistema social en donde todas las personas tienen las mismas oportunidades de desarrollo, independientemente de su origen, etnia, cultura o religión. Se pretende trascender de los modelos económicos tradicionales, en donde la acumulación del capital ha sido el principal objetivo y, en donde el patriarcado y paternalismo del estado no ha logrado satisfacer las necesidades de la totalidad de la población a la que sirven; se trata de abrir un espacio económico en donde la crítica debe ser continua para que sobre la misma se pueda construir modelos que sirvan a todas las partes involucradas.

No se trata únicamente de buscar una redistribución de lo existe sino más bien de plantear de nuevo a quien pertenece el aparato productivo en su totalidad, quien y como se legitimista las necesidades, las reglas del consumo y relaciones externas (Coraggio, 2013, p. 22)

Según lo descrito, las corrientes de la Economía Popular y Solidaria poseen objetivos diferentes según la manera en que se analicen; pero cada una requiere de las otras para poder establecer un nuevo modelo económico. Coraggio (2013) indica que ya existe una cohesión entre todas ellas, lo cual abre un espacio para un debate que permita lograr alianzas que dependería de la voluntad política de las personas en el poder al momento; la falta de comunicación hace que cada parte involucrada se apropie de sus ideologías y en vez de cooperar, luchen entre ellos intentando imponer su punto de vista a los demás.

1.3 Cooperativismo

Debido a que este documento se basa sobre una cooperativa en la provincia de Manabí, se debe definir y entender qué es el modelo cooperativista y sus principios. Si bien

existen otros tipos de iniciativas de Economía Popular y Solidaria, las mismas no constituyen un elemento pertinente a este estudio, ya que no son las que se aplicaron.

1.3.1 Definición

> *"Cooperativas son empresas centradas en las personas que son de pertenencia y operación de sus propios miembros para realizar sueños. Los réditos generados son reinvertidos en la empresa o repartida entre sus miembros"* (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

El movimiento que representa a las cooperativas se llama cooperativismo y nace en la época de la revolución industrial en Europa (especialmente en Inglaterra), a finales del siglo XIX, en donde se plantea construir otra manera de ver la economía, teniendo como base en el trabajo y en la distribución justa del excedente adquirido, mas no en la acumulación individual del dinero a partir de la explotación del trabajo de otras personas.(FUCAC, 2015)

Es un tipo de EPS que busca que los actores directos de una cadena de producción agrícola o industrial se aglomeren y tomen las riendas de la actividad que realizan en sus comunidades, gozando directamente de los réditos que sus actividades produzcan con el fin de poder promover su auto desarrollo sin tener que depender de terceros que históricamente los han marginalizado y dejado en una situación en donde el agruparse es la única vía por la cual pueden decidir qué hacer con las ganancias que deja las actividades comerciales realizadas por los actores pero bajo organizaciones que son propiedad de terceros.

1.3.2 Principios cooperativos

Según FUCAC (2015) el modelo cooperativista tiene como principios una serie de conceptos que permiten plantear un modelo diferente de distribución de riqueza y de desarrollo local integral y promotor del desarrollo local:

- Membresía: Debe ser abierta y voluntaria a cualquier persona que desea formar parte de los beneficios de la cooperativa mientras que esté en capacidad de cumplir las obligaciones que la misma imponga. La membresía no debe ser en base a

religión, sexo, color de piel, orientación sexual o cualquier vínculo que tenga con algún socio de la cooperativa.

- Control de la empresa; son los socios los que tienen el control total del devenir de la empresa mediante la participación activa de los socios. La directiva siempre debe responder a la asamblea de socios en donde cada uno tiene un voto dentro de las decisiones que se tomen en el pleno.
- Participación económica: todos los miembros tienen que participar de manera igual en cuanto al capital a aportar a la cooperativa en donde una parte de este capital debe ser tomado como propiedad de la cooperativa. Las compensaciones deben ser delimitadas por reglamentos elaborados por la asamblea, en donde una parte de los excedentes de las actividades económicas deben ser destinados a reservas del capital común, autogestión de la cooperativa e implementación de nuevas líneas de acción.
- Autonomía: al ser una empresa popular y solidaria, debe recalcarse el hecho de que las mismas deben de mantener autonomía total sobre sus acciones; en caso de tener acuerdos con otras organizaciones, estos deberán ser trazados de una manera que salvaguarden la independencia de la organización y mantengan el control democrático de los socios.
- Educación continua: La cooperativa debe ser una fuente de educación y capacitación permanente de cada uno de sus miembros, directivos y empleados con el fin de que los mismos desarrollen nuevas herramientas de gestión que fomenten el crecimiento de la cooperativa. Es deber de la cooperativa fomentar la promoción hacia posibles nuevos miembros, así como presentar un prospecto interesante para jóvenes y grupos minoritarios que generen un nuevo paradigma dentro de la asamblea general.
- Cooperación entre pares: mediante el fomento de trabajo conjunto con otras cooperativas, la empresa debe mejorar el servicio que dan a sus miembros mediante la generación de acuerdos en donde también participen sociedades de carácter civil, autoridades locales, nacionales y organismos internacionales de carácter público o privado.
- Compromiso: las cooperativas tienen que trabajar para las comunidades de donde sus socios provienen como primer principio mediante la gestión democrática eficaz y la creación de políticas internas que fomenten este principio.

Para esto, es de vital importancia que el estado y las autoridades locales creen leyes y garanticen el respeto a las iniciativas de carácter cooperativo, tanto por parte de empresas privadas como públicas.

El modelo económico social y popular entonces, brinda tanto a los socios como a los clientes potenciales, comunidades, gobierno locales y regionales de una alternativa viable de desarrollo local generado por parte de los propios habitantes; existe la responsabilidad de los gobiernos de elaborar leyes que fomenten las actividades cooperativistas y establecer parámetros legales y tributarios que permitan a los productores y en general a los grupos de personas que deseen asociarse hacerlo sin tener que competir en condiciones injustas con empresas privadas ya establecidas en los sectores de servicios y productos; sin embargo es obligación de los cooperantes de trabajar como un equipo que busca un objetivo común no solo para sí mismo o sus intereses personales sino para sus comunidades y el desarrollo equitativo y democrático de todos los socios de la cooperativa.

1.4 Desarrollo humano sostenible

Al crear un modelo económico alternativo que permita satisfacer las necesidades de los actores no puede permitirse dejar de lado la permanencia en el tiempo de las acciones o las propuestas que se realicen, para esto es necesario entender que es el desarrollo sostenible y por qué el mismo no sólo permite que las acciones de hoy puedan enfocarse en los problemas presentes, sino que permita también enfrentar los problemas futuros a corto, mediano y largo plazo.

1.4.1 Definición

La finalidad de la Economía Popular y Solidaria es la de crear condiciones en donde las personas que participan de las mismas puedan ver un desarrollo en su calidad de vida, pero para esto se debe entender el desarrollo humano sostenible, comenzando por que es desarrollo económico.

Álvarez Falcón(2012) define como el incremento del dinamismo de la actividad económica de un territorio determinado, medido por el PIB en un tiempo delimitado en donde, el crecimiento del mismo se entendería como la mejora de la calidad de vida de las personas y de la sociedad que habitan en dicho territorio.

De acuerdo a Velásquez Muñoz (2012) el concepto de desarrollo no existe claramente, y que el concepto que se tiene en la actualidad proviene de griegos y romanos en donde dos ideas básicas se unen, el *progressus* (avance hacia adelante)y la *explicatio* (concepto de abrir algo que previamente estaba cerrado) para formar el *accumulatio* (abundancia, precondición de la vida virtuosa); es así como el concepto de desarrollo, articulado con la actualidad, se entendería como el avance que tiene la humanidad desde el pasado, desde lo primitivo hacia adelante.

Según Bossel (1999) en su reporte sobre los indicadores para un desarrollo sustentable de 1999 para el IISD; el concepto de sustentabilidad se refiere a la capacidad de mantener en existencia o prolongar algo, pero esto no es aplicable a un sistema económico desarrollado por personas, que está en constante desarrollo y cambio, estando vinculada al mismo tiempo a un sistema natural complejo y adaptándose constantemente a los cambios que la humanidad impone debido a la complejidad de la relación entre ambas, en donde tanto coexisten de maneras diferentes pero que se encuentran dentro de un contexto global por que las acciones individuales repercuten en el balance de la totalidad.

Nuestro planeta tiene recursos limitados que podrían permitir este desarrollo por lo que, en el año 1972, el club de Roma encarga un estudio al MIT para que desarrolle un modelo sobre cuánto tiempo poseía la humanidad antes de agotar los recursos no renovables si se mantenía el mismo ritmo de consumo de aquel entonces. El estudio resultante concluye que el planeta de terminaría de consumir los recursos no renovables en 100 años, proponiendo que "*en un planeta limitado, las dinámicas de crecimiento exponencial no son sostenibles"* (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens III, 1972). Sin embargo, en 1992, Meadows, Meadows, & Randers (1992) aclaran que al verificar de nuevo los datos y sus modelos informáticos, el mundo ya habría sobrepasado su capacidad de mantenerse a sí mismo debido a la carga que la humanidad supone para el planeta entero.

Cabe recalcar que el modelo económico de la época, que prevalece en la actualidad, es un modelo depredador, pero también no sustentable ya los más "fuertes" viven del trabajo y los recursos de los más "débiles", dejando de lado la equidad que es necesaria para la continuidad de un sistema socialmente sustentable (Bossel, 1999).

Por ende, el concepto de desarrollo humano sustentable es aquel que busca promover el crecimiento de actores mediante la toma en cuenta de los factores ambientales,

materiales, ecológicos, sociales, económicos, legales, culturales, políticos y psicológicos de los mismos, un desarrollo que sería capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras a satisfacer las suyas al no comprometer el acceso y la disponibilidad de los recursos necesarios para dicho fin.(Velásquez Muñoz, 2012)

Existen varias limitantes al desarrollo humano sostenible, pero dentro del contexto de este documento es importante señalar los siguiente:

- Factores físicos y de carga del sistema, es decir la capacidad de acceso a agua, fertilidad de los suelos y clima. Así mismo se debe de tomar en cuenta la capacidad de energía proveniente del sol, la capacidad productiva actual del suelo, su capacidad de expansión y su límite de producción total.
- Actores humanos. Debido a que se trata con personas, mismas que tienen intereses personales, es importante tomar en cuenta que la interacción entre las mismas y hacia externos es de vital importancia para el funcionamiento de la propuesta (Bossel, 1999).

1.4.2 Teoría de las tres dimensiones del desarrollo sostenible

Artaraz (2002) evidencia una incompatibilidad entre el crecimiento económico y el equilibrio ambiental anteriormente mencionada en el informe “Nuestro futuro en común” (Brundtland, 1987) debido a las secuelas que el desarrollo económico ha dejado en nuestra planeta y su capacidad de carga en relación a la población actual, sin mencionar el crecimiento de la misma que se espera en las siguientes décadas.

Es así como problemas tales como: la contaminación del aire, del suelo y del agua, así como el agotamiento de los recursos renovables y no renovables, la pérdida de diversidad biológica y la deforestación son claros resultados de la actividad económica humana sobre el planeta, el modelo de desarrollo que se lleva adelante a escala global no es sostenible en el tiempo, el planeta no puede soportar el nivel de extracción de recursos y generación de basura al que actualmente es sometido.

Si la humanidad pretende llegar un desarrollo sostenible, se debe de respetar la capacidad de carga de nuestro sistema mientras que se provee a todos los habitantes de los recursos necesarios para lograr un crecimiento equitativo. Para esto se debe de tomar en cuenta tres dimensiones cada vez que se pretenda alcanzar un desarrollo sustentable.

El grafico a continuación ilustra en cada vértice una de las dimensiones que deben estar presentes en el desarrollo sostenible, tomando en cuenta el centro del triángulo como la meta a alcanzar para que la dotación de recursos actuales sea suficiente para que las necesidades actuales sean satisfechas sin comprometer la capacidad de generaciones futuras a satisfacer las suyas.

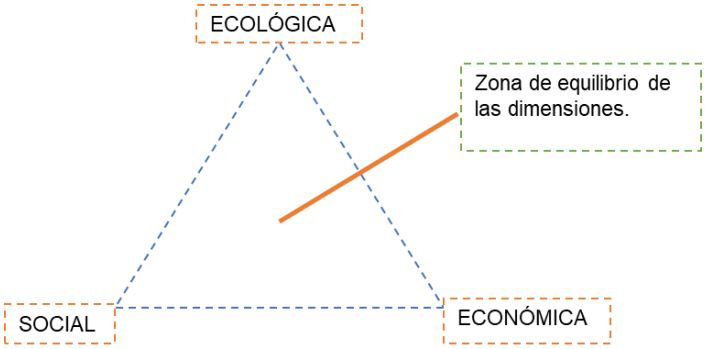


Grafico 2 Dimensiones del Concepto de Sostenibilidad

Fuente: Revista Ecosistemas septiembre – diciembre 2001

Sin embargo Artaraz (2002,) menciona que no existe una definición clara del significado de desarrollo sustentable por lo que el mismo menciona elementos presentes en definiciones de otros autores; en donde Carpenter (1991) menciona que la misma debe de sostener los recursos naturales, según Redclift (1980), debe sostener los niveles de consumo, según Bojo (1990), la sostenibilidad deber ser enfocado en todos los tipos de recursos (capital humano, capital físico, recursos ambientales y recursos agotables), Shiva (1989) menciona que se debe perseguir la integridad de los procesos, ciclos y ritmos de la naturaleza y por último, Naredo (1990), define que la actividad sostenible es aquella que utiliza los recursos de una manera sostenible en el tiempo mediante la renovación de los mismos o, bien, por lo menos financia una actividad que asegure la producción de un medio sustitutivo al recurso no renovable que se utilizara para la misma.

Esta teoría se basa en 3 dimensiones, la económica, la social y la ecológica, las cuales deben de ser tomadas en cuenta para lograr un modelo de desarrollo sostenible.

1.4.2.1 Dimensión económica

“Desde el año de 1973 se ha comenzó a entender que la naturaleza no era capaz de ofrecer de manera ilimitada los recursos físicos (materia prima, energía y agua), ni que

los procesos industriales que habían explotado desde la revolución industrial a finales de siglo XIX serían inocuos o independientes del medio ambiente" (Artaraz, 2002). Sin embargo "los efectos externos, entre los que destaca el efecto invernadero y la destrucción de la capa de ozono, no son consecuencias de la escasez, sino de la imprudencia e insostenibilidad características de los sistemas de producción" (Artaraz, 2002, p. 2)

El concepto de crecimiento económico se sustentaba en la capacidad de una nación de generar riqueza para sus habitantes, independientemente del coste en el nivel de vida de otras personas al rededor del mundo; es por esto que en 1990, el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo elaboran el "Índice de desarrollo humano", que mide el progreso de un país basado en tres dimensiones básicas de desarrollo humano (disfrutar de una vida larga y saludable, acceso educación y nivel de vida digno) mas no por el crecimiento o generación económica del grupo objetivo.("Índice de Desarrollo Humano | PNUD," 2018)

Esto permite desarrollar una noción de desarrollo antes que, de crecimiento, lo que permite ver de manera amplia y diferenciada las condiciones socio ambientales de los procesos de desarrollo de los países y tomar en cuenta un número de elementos mucho más representativos que la cantidad de recursos únicamente económicos, presentando así un concepto más amplio y cualitativo en lo que a calidad de vida se refiere.

Con el fin de presentar herramientas de análisis de esta dimensión, en el año 2001, la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas desarrolla una tabla de clasificación de los indicadores según el nivel de estimaciones que se pretenda hacer social, medioambiental, económica e institucionalmente.

Tabla 1 Temas analizados por los indicadores de desarrollo sostenible

	SOCIALES	MEDIOAMBIENTALES	ECONÓMICOS	INSTITUCIONALES
	Equidad	Atmósfera	Estructura Económica	Sistema institucional
	Salud	Tierra	Sistema institucional	Capacidad institucional

TEMAS	Educación	Océanos, mares y costas	
	Alojamiento	Agua dulce	
	Crimen	Biodiversidad	
	Población		

Fuentes: Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies (2001)

Según ésta teoría, éstos son los verdaderos parámetros sobre los cuales se puede establecer una base universal para medir el nivel de desarrollo de un país, simplemente porque el recurso económico no representa ninguna ventaja si las naciones que lo obtienen, no tienen estructurados un aparato productivo, legal y económico lo suficientemente eficaz para repartir dicho recurso adecuadamente con el fin de generar un verdadero desarrollo a nivel universal para su población, asegurando así: el abastecimiento de servicios básicos universales y la generación de oportunidades locales de desarrollo.

De esta manera se podría plantear un modelo de desarrollo sustentable, en donde la población tenga el acceso a la educación y a fuentes de empleo que conserven el medio ambiente mientras generan riqueza para los habitantes independientemente de su estatus socio económico.

1.4.2.2 Dimensión Social

La adquisición de recursos natural por parte de naciones o grupos con poder político y económico no solo afecta directamente al medio ambiente en una escala global, sino que afecta también a la población de los países de donde provienen dichos recursos cuando las naciones “desarrolladas” no alcanzan a proveer para sus habitantes con los medios que tienen a su disposición.

Artaraz (2002) define este fenómeno como deuda ecológica en donde, países desarrollados obtienen recursos que provienen de naciones en vías de desarrollo mediante la exportación de materia prima, sin embargo estos procesos de comercialización no toman en cuenta los costos internos de extracción, transporte y procesamiento de los recursos para que cumplan con los estándares requeridos para la exportación, esto hace que el precio pagado por dichos recursos no represente la totalidad de los recursos consumidos,

perjudicados o dañados que los países exportadores deben asumir con el fin de obtener los objetos a exportar.

Tomando en cuenta todos los elementos que influyen en este tipo de intercambios comerciales, los países exportadores deben sacrificar el medio ambiente y la capacidad de generaciones futuras de acceder a satisfacer sus necesidades a cambio de una salida a corto plazo mediante una ganancia económica que permita solucionar, no siempre en su totalidad, sus problemas actuales respondiendo a una necesidad política del gobierno de turno para "cumplir con sus mandantes" sin tomar en cuenta la deuda que el medio ambiente asume y que a largo plazo, comprometerá no solo la capacidad de seguir exportando materia prima sino incluso la supervivencia de personas marginadas y del medio ambiente en el que habitan.(Artaraz, 2002)

El costo social y ambiental que este fenómeno genera es ignorado por las naciones desarrolladas, debido a que en el mercado global, únicamente se valora a las naciones por su capacidad de producir, sin embargo, el recurso económico generado por estas relaciones comerciales no es en beneficio de los trabajadores de los países subdesarrollados sino que en gran parte es repartido entre una élite social muy reducida que vive en un estándar extremadamente alto mientras que no compensan económicamente de una manera muy significativa a sus trabajadores ni toman en cuenta el impacto en el medio ambiente que esta actividad económica produce a escala local.

Esta situación nos permite visualizar que no existe, ni se ejerce un modelo equitativo entre naciones, en donde todas deben tener la misma capacidad de negociación, sin condiciones ni sometimientos por parte de ninguna otra nación. En la actualidad se sacrifican poblaciones y/o naciones, con el fin de poder obtener recursos que permitan el desarrollo de terceros, no obstante, todo esto pasa a diario alrededor del planeta y seguirá ocurriendo hasta que se implemente un modelo que respete no solo al medio ambiente, sino a las sociedades entre sí y sus habitantes (Artaraz, 2002).

Esta equidad puede ser diferenciada en 3 tipos:

- Equidad Intergeneracional: considerar en los costes de desarrollo económico presente y la demanda de las generaciones de hoy.
- Equidad Intrageneracional: considerar en los costes de desarrollo económico presente y la demanda de las generaciones del futuro.

- Equidad entre países: interdicción de ejercer abusos de poder entre países.(Artaraz, 2002)

1.4.2.3 Dimensión Ecológica

Con el fin de alcanzar un verdadero desarrollo sustentable, los ciclos de producción deben ser como los que maneja la naturaleza, es decir circulares en donde se utilicen únicamente recursos y energías renovables así como evitar producir residuos mediante la articulación de los subproductos de cualquier actividad industrial como materia prima o aditivo de otras cadenas de producción, evitando así el desperdicio de materiales que pueden ser reutilizados o destinados a otros propósitos como el compost.(Artaraz, 2002)

A nivel mundial, los procesos productivos son en su gran mayoría lineales, es decir que no cierran un ciclo que tome en cuenta el proceso gradual de regeneración de la naturaleza después de cada proceso productivo. El ciclo de recuperación del medio ambiente es interrumpido por la actividad humana ante la necesidad de producir cualquier producto o ejecutar cualquier servicio, sin que medie un tiempo a la planificación para la recuperación del suelo o para la reposición del recurso explotado, como es el caso de la tierra, el agua, madera etc.

Es evidentemente que este concepto no abarca a los recursos no renovables como el petróleo, producto que naturalmente tarda miles de años en ser recuperado, sino más bien se dirige en mayor medida a dichas actividades que utilizan recursos como el agua, madera etc.

Según Artaraz (2002), la Comisión Europea ha elaborado políticas desde el año 2001 que pretenden reducir los efectos que poseen los productos durante todo su ciclo de vida, esto incluyen los procesos de extracción de materia prima, industrialización, venta, consumo y manejo de desechos; para tomar en cuenta todo el ciclo, la política de productos integrada se centra en 3 etapas que condicionan el impacto ambiental de del ciclo de vida de un producto:

- Aplicación del principio de “quien contamina paga” en donde, dentro del precio de comercialización del producto se incluye una taza que permite a cada uno de los productores cubrir gastos destinados a la preservación del medio ambiente.

- Educar a los consumidores de los contenidos de cada uno de los productos mediante el uso de etiquetas que les permita hacer una compra consciente e informada acerca de los bienes adquiridos.
- Implementación de un diseño ecológico del producto que reduzca el impacto de la manufactura del mismo al mismo tiempo que permita el reciclado de los desechos resultantes posterior al consumo (Artaraz, 2002).

Estas tres dimensiones proponen establecer los sistemas económicos al mismo nivel que los sistemas naturales, no por encima de ellos con el fin de que no se prioricen las ganancias por sobre la destrucción del medio ambiente.

Para finalizar, se debe entender que el medio ambiente provee a todas las poblaciones una capacidad de soporte determinada de organismos que pueden convivir en dicho medio sin destruirlo o causar un daño perjudicial al mismo. El hecho de que las actividades económicas actuales no tomen en cuenta esta capacidad de carga que posee no solo un medio ambiente determinado sino toda la biósfera, ha hecho que el planeta cambie debido a dichas actividades. Es así como los cambios climáticos de la actualidad no son simplemente más que la respuesta e nuestro planeta a los excesos a la capacidad de carga de nuestro planeta cometidos anteriormente.

Los resultados de dichas acciones en la actualidad son, entre muchos otros:

- El incremento de la temperatura global causado por la combustión de combustibles fósiles.
- La destrucción de la capa de ozono.
- La degradación global de los suelos.
- La reducción de la diversidad de las especies mediante la extensión de muchas de ellas.

Es imperativo que las organizaciones tomen conciencia a escala mundial de lo que sus actividades generan particularmente sobre el planeta, incluso aquellas que no utilizan ningún recurso natural como las actividades relacionadas con la industria de la información, pero utilizan una gran cantidad de energía que puede provenir de fuentes no renovables sin que ellos estén enterados de dicha situación.

Cada persona en el mundo tiene un impacto sobre el mismo, desde la cantidad de agua y electricidad que usamos hasta la cantidad de desechos que generamos individualmente a lo largo de toda nuestra vida, pero más que nada es importantísimo que como ciudadanos exijamos de nuestros gobernantes leyes que impidan a las empresas a cometer más actos que generen un daño en el ecosistema en el que actualmente vivimos y que las generaciones que nos sucedan tendrán que vivir (Artaraz, 2002).

1.5 Desarrollo organizacional

1.5.1 Definición

"Disciplina de ver a las organizaciones y grupos como sistemas, diseñando procesos para aumentar su productividad"(Ghosh, 2006)

El desarrollo organizacional busca tomar un grupo de personas dentro de una sociedad y organizarlos para que sus acciones y actitudes aumenten la eficiencia y eficacia de cualquier iniciativa que se proponga mientras que intenta mantener los intereses del grupo por encima de los individuales sin dejarlos de lado (Ghosh, 2006).

Al no discriminar personas por ninguna razón, el grupo humano con el que se trabajaría será siempre muy diverso ya que los mismos representan diversos sectores de la sociedad; es imposible que los miembros no tengan sus propios intereses o agendas que quieran cumplir dentro de un grupo, con el fin de evitar que estos prevalezcan por sobre los interés colectivos, es importante trabajar en conjunto con los actores de una manera incluyente y sostenible en el tiempo para, así, motivarlos de manera que tanto objetivos grupales como personales vayan lo más paralelamente posible haciendo así que las acciones tomadas respondan efectivamente a los individuos y al grupo simultáneamente (Ghosh, 2006).

El desarrollo organizacional busca desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos, mejorar el sistema de comunicación, desarrollar sentido de pertenencia, desarrollar aptitudes individuales, fomentar la confianza y la apertura a la autocrítica.

Uno de los mayores retos que el desarrollo organizacional debe de enfrentar es la resistencia al cambio; muchos de los actores dentro de una organización pueden poseer experiencia previa o una gran capacidad de liderazgo, pero si los mismos se niegan a establecer cambios, delegar y comprometer sus propios intereses ante los intereses del

grupo se generarán roces e incluso disputas con actores internos y externos a la organización que no compartan la misma opinión o intereses lo que impediría cualquier tipo de crecimiento o desarrollo organizacional.

1.5.2 Características de una intervención en desarrollo organizacional.

Según Franklin (1979), existen 9 características que deben ser tomadas en cuenta cuando se hace un proceso de intervención para fomentar el desarrollo organizacional de una organización comercial los cuales son:

- ✓ Ambiente de la organización
  Se refiere a la ubicación geográfica de la empresa, margen de mercado, origen de mano de obra, rentabilidad y estado de la industria en donde trabaja la organización.
- ✓ Características organizacionales
  Se refiere no solo a una descripción de la organización como tal sino también al cambio de actitudes que la misma experimenta durante el proceso de ser entrevistada para la intervención.
- ✓ Contacto inicial
  Actividades que se ejecutan durante el primer contacto con los actores con el fin de evaluar la misma y negociar periodos y tiempos para las entrevistas.
- ✓ Entrada y compromiso.
  Se refiere a las razones por las que la organización esté interesada en investigar sobre el desarrollo organizacional, el compromiso que tiene con el proceso, cantidad de tiempo que están dispuestos a destinar a la intervención.
- ✓ Obtención de datos
  Descripción de la cantidad de datos a tomar, tiempos, muestra etc.
- ✓ Agentes Internos de Cambio (AIC)
  Qué función tiene dentro de la organización, cuáles son sus valores, aptitudes, experiencias previas, postura hacia la investigación.
- ✓ Agentes Externos de Cambio (AEC)
  Quienes son, hasta donde conocen a la organización, cuáles son sus valores, que pueden aportar.
- ✓ Actividades de cambio
  Actividades a tomar, contraste entre contenido y procesos que pueden ser llevados a cabo en la realidad.

- ✓ Procedimiento de salida

  Ritmo y planificación de término de intervención, razones para la terminación y actitud de la organización al momento del término.(Franklin, 1979)

Antes de actuar sobre una organización que se encuentra ejecutando una actividad comercial, es importante entender los elementos antes mencionados con el fin de poder identificar posibles falencias u omisiones que puedan existir dentro de las mismas (Jerome, 1979). Si bien el desarrollo organizacional parte de una perspectiva capitalista, el mejorar los procesos no solo de ejecución sino también de gestión va a influenciar positivamente en los procesos de una economía popular y solidaria, es de vital importancia que los modelos de negocios deben ser manejados para producir la mayor cantidad de réditos posibles; la mayor diferencia radica en la manera que dichos procesos influyen en el medio ambiente y como los réditos son utilizados, pero los modelos de gestión empresarial y de fomento de desarrollo organizacional deben seguir lineamientos que promuevan el fomento del crecimiento de la empresa como tal, independientemente del tipo de economía para el que fueron creados (Jerome, 1979).

1.6 Educación popular

1.6.1 Concepto

Según Torres(2002:), la educación popular es "*una pedagogía para la transición social, y por lo tanto define su actividad educativa como una acción cultural cuyo objetivo central puede resumirse en el término concientización*"(pag.36-37).

> El objetivo de la educación popular es el de encontrar métodos alternativos de capacitación que respondan a las necesidades de las personas que la reciben en vez de responder a planes nacionales o generales que tienen un objetivo completamente diferente. En las poblaciones rurales se debe fomentar la educación como un proceso de capacitación continuo ya que en la experiencia de organismos de fomento de desarrollo los préstamos o donaciones no son suficientes para generar procesos de desarrollo equitativo y sostenibles.(García, 2012)

1.6.2 Características

Para que una educación sea popular debe de cumplir una serie de lineamientos que la separan de otros tipos, sobre todo por la necesidad de establecer lineamientos que promuevan el desarrollo social de las personas que reciben este tipo de educación (Madriz, 2010).

- ✓ Humana e humanizadora
  Gira alrededor de la persona objetivo más allá de los contenidos impartidos, permite que el proceso sea más personal y especifico a las necesidades de la población objetivo.
- ✓ Creativa y utópica
  se encuentra a la búsqueda de nuevos modelos y paradigmas sin tener miedo de tener como éxito una sociedad utópica.
- ✓ Influyente y trasformadora
  toma en cuenta los diferentes ambientes y momentos que han generado diferentes ideas en los participantes, se nutre de las diferencias y busca superar los obstáculos al igual que las discrepancias. Entiende que el tejido social es parte del entorno y nutre el proceso a partir del mismo.
- ✓ Multicultural
- ✓ Se enriquece de la variedad cultural y propone nuevas formas de relaciones que favorezcan la integración. Debe estar en contra de las relaciones de dominación.
- ✓ Concreta
  propone una visión específica a la situación que las personas viven, no pretende juzgar sino analizar.
- ✓ Capacidad de Asombro
  debe fomentar la capacidad de presentar nuevos elementos a los participan que motiven su apertura de pensamiento y juicio.
- ✓ Democrática y horizontal.
  no se basa en las relaciones de poder sino en la de compartir responsabilidades, el profesor simplemente es un apoyo al aprendizaje de los alumnos.
- ✓ Solidaria y colectiva
  entiende que el desarrollo solo se logrará mediante metas colecticas, respetando la individualidad, pero orientándola a los objetivos globales.

- ✓ Cotidiana

  los aprendizajes no son absolutos y deben formar parte de la vida cotidiana a mediada que nuevas preguntas surjan dentro de la realidad.(Madriz, 2010).

Capítulo 2

2. COOPIÑONM

La cooperativa nace del proyecto “producción de aceite de piñón para plan piloto Galápagos”, una iniciativa del Gobierno Nacional en el mandato del ex presidente Rafael Correa que nace en el año 2007 con el fin de “evitar los riesgos de derrames de combustibles, diversificar la matriz energética y contribuir con la reducción de emisión de gases de efecto invernadero” (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017)

Dentro de esta iniciativa, el MEER, con el apoyo del ministerio de medio ambiente de la República Federal Alemana a través de la GIZ y el IICA, comienzan en el año 2012 la ejecución del proyecto que tiene como principal objetivo no solo la producción de AVP sino también el fomento del desarrollo agroindustrial de la cosecha de piñón en la sección continental del país, mediante el aprovechamiento de los linderos de piñón ya existentes en la provincia de Manabí, mejoramiento de las mismas y ampliación de conceptos ancestrales de los agricultores para que retomen la actividad de cosecha y secado de semillas de piñón (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).

A continuación, se describe el proyecto como tal, esto es importante entender por qué la cooperativa resultante de este proyecto se espera que entienda y ejecute las actividades ejecutadas por el proyecto con el fin de que independientemente de las políticas de los gobiernos nacionales futuros, la cadena de producción industrial piñón – AVP no depende de dichos cambios, asegurando así el abastecimiento del nuevo combustible al archipiélago.

2.1 Proyecto “Piñón para Galápagos (2012-2017)

2.1.1 Actividad

Según el IICA (2017), el objetivo principal del proyecto es *“Producir y comercializar aceite puro vegetal de piñón con la empresa eléctrica de Galápagos con el fin de que la misma remplace el uso de diésel para la generación de energía eléctrica a nivel de todo el archipiélago, por una fuente de energía completamente inofensiva al medio ambiente de las islas”* (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).

Con el fin de realizar estas actividades, el proyecto está dividido en 2 componentes, agrícola y socio - empresarial; ambos trabajan en conjunto para garantizar que tanto el tema agro productivo, como el tema socio organizativo tengan la debida atención que cada uno de los mismos necesita para funcionar efectivamente. Sin embargo, ambos componentes contaban con la completa atención del equipo técnico local, separando las responsabilidades dependiendo del tipo de actividad realizada, pero con la participación de todos los miembros del equipo según la misma se considere pertinente (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).

- **Componente agrícola**

Encargado de todo lo que sea referente al cultivo de la planta de piñón, estas actividades comprenden el reforzamiento de cercas existentes en la provincia mediante el aprovisionamiento de plantas en forma de estacas, semillas y plántulas a los productores con el fin de que retomen la recolección de piñón así como su comercialización; esta actividad requiere que los técnicos de cada zona creen y administren parcelas reproductivas, corte y aprovisionamiento de estacas, siembra de plántulas y distribución de semillas de piñón; así mismo están encargados de supervisar la recolección y comercialización de piñón a nivel comunitario para luego ser trasladado a la planta de producción de aceite perteneciente al proyecto. El componente agrícola también comprende la industrialización del aceite, proceso que se lleva a cabo en la planta de extracción de aceite perteneciente al proyecto situada en las instalaciones de la estación experimental del INIAP en Portoviejo (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

- **Componente socio – empresarial**

Encargado de la organización de las comunidades productoras de piñón a nivel provincial, las actividades comprenden la interacción constante con los miembros de las comunidades participantes así como la implementación de planes de capacitación y de fortalecimiento comunitario, el objetivo es que las comunidades sean las propias autoras de su desarrollo con el fin de tengan herramientas para participar activamente de la empresa comunitaria y paralelamente puedan tomar una mayor participación en el mejoramiento de su calidad de vida a nivel comunitario. El componente también supone la creación de la empresa comunitaria y el guiamiento de la misma mientras el proyecto continúe en ejecución con el fin de dar asesoramiento técnico y apoyo en el manejo general

de la empresa comunitaria, se busca que la transición de bienes tanto como de responsabilidades sea de una manera paulatina, con el fin de que en el momento que todo quede en manos de las comunidades participantes, esta actividad sea una fuente de desarrollo comunitario participativo entre todos los involucrados en el proyecto; en este marco se proponen capacitaciones constantes que promuevan el pensamiento crítico y la evaluación de realidad social por parte de los habitantes de las comunidades, independiente de su participación tanto de la cooperativa en calidad de socios como del proyecto en general cosechando semillas de piñón.

2.1.2 Ubicación

La planta de extracción de la cooperativa, así como las oficinas de la misma se encuentran domiciliadas en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, en la estación experimental del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en la ciudad de Portoviejo (INIAP – Portoviejo). En estas instalaciones también se encuentran las oficinas de los técnicos de campo, así como del coordinador del proyecto, así como una sala de reuniones perteneciente al mismo y un auditorio perteneciente al INIAP, pero disponible a uso del proyecto (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).

En la estación experimental también se han establecido espacios de trabajo pertenecientes al proyecto, entre los cuales se encuentran un tendal de secado, parcelas demostrativas de cultivo de piñón, experimental y reproductivo de piñón. En general, la planta de extracción reúne todos los aspectos administrativos, logísticos e investigativos que el proyecto y la cooperativa requieren para la ejecución efectiva de sus actividades.



Gráfico 3 Planta de extracción de AVP

Elaboración: Andrés Chacón

La cooperativa cuenta con socios a nivel provincial divididos en tres zonas geográficas: norte, sur y centro de la provincia. Zonas en donde se encuentran localizadas alrededor de 56 comunidades (a la fecha de la investigación) que no sólo actúan como productores de piñón, sino que también, en su mayoría poseen uno o más representantes miembros de la cooperativa en calidad de socios. Así mismo los centros de acopio se encuentran alrededor de toda la provincia, en su mayoría en las mismas comunidades que participan del proyecto.

2.1.3 Características del proyecto

El proyecto trabaja con alrededor de 3500 personas de una manera directa mediante la comercialización de semilla a lo largo de toda la provincia de Manabí; de estas personas, 49 en la actualidad son socios de la cooperativa (44 en calidad de socios fundadores, 5 en calidad de aspirantes que cumplieron con los requisitos necesarios para ser socios y están a la espera de que la directiva les nombre formalmente socios(IICA, 2014b)) pertenecientes a 35 comunidades que son las que están al momento más involucradas en el accionar del proyecto y son pertenecientes a la cooperativa. De este grupo de personas, alrededor de 20 no se encuentran en calidad de socios activos y se han alejado de la cooperativa COOPIÑONM para formar una nueva cooperativa llamada COPROCERMA (Cooperativa de Productores de Cercas Vivas de Piñón Manabí), el resto continúa siendo parte activa de COOPIÑONM, pero, por su propia voluntad, no han permitido el ingreso de nuevos socios a la cooperativa.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

Los socios y miembros del proyecto poseen opiniones diferentes acerca de la coexistencia de las mismas o de la unificación, pero la creación de ambas cooperativas por parte de un mismo proyecto que pretende dejar los activos a la organización social propone un problema a futuro ya que se deberá elegir a que cooperativa se le entrega y bajo que parámetros se tomará dicha decisión.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

Según el Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura(IICA) (2017) la edad promedio de los agricultores involucrados en el proyecto es de 46 años, con un rango desde los 18 hasta los 87; de los cuales el 73,6% de los mismos solo han completado o han cursado hasta cierto nivel estudios primarios, teniendo una tasa de analfabetismo del

8,1%; en general, se trabaja con una población que no es analfabeta pero que no ha cursado estudios secundarios y mucho menos superiores.

Cabe recalcar que dentro del proyecto así mismo se encuentran involucrados profesionales muy preparados que participan de las actividades por un objetivo más allá del incentivo económico que la actividad de recolección y comercialización, sino en algunos casos por objetivos académicos e investigativos, así como objetivos personales.

El proyecto, hasta abril del 2014 estuvo administrado por el IICA, entidad que fue encargada por el MEER y la GIZ como administrador del proyecto, de la cual depende el equipo técnico local que es el encargado de realizar el trabajo de campo, administración local del proyecto y de presentar informes acerca del devenir de las iniciativas tomadas en conjunto entre las autoridades, miembros del equipo técnico, miembros de la cooperativa y agricultores en general que trabajen en conjunto con el proyecto (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

Este equipo técnico estaba encabezado por un coordinador general, persona responsable de facilitar y evaluar las actividades entre el equipo técnico local y las autoridades, así mismo responsable de mantener a las autoridades al tanto de la situación permanente en la provincia. Bajo su supervisión estaban tres técnicos responsables de zona (norte, centro y sur), un responsable de fortalecimiento socio empresarial para toda la provincia, una asistente administrativa contable y un equipo de trabajo local de la planta extractora de aceite integrado por un ingeniero responsable de la planta y tres operarios de la misma (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

En la actualidad, la estructura se mantiene casi en su totalidad salvo que se ha eliminado al responsable del componente socio empresarial y externalizado dichas actividades a un grupo social experto en temas de asociatividad y a consultores externos (*Entrevistas Manabí*, 2017); así mismo se han eliminado a los operarios de la planta extractora al no poseer una actividad constante para los mismos, se contratan jornaleros según se requieran para llenar estas vacantes. Con el fin de mejorar la gestión de los técnicos de zona, se han contratado dos promotores por zona que trabajan junto con los responsables para cubrir una mayor cantidad de terreno, personas y comunidades con el fin de que las mismas se informen acerca de la venta de piñón, así como de las actividades que se realizan.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

Es importante recalcar que la GIZ deja de participar en el proyecto como organismo patrocinador a finales del año 2015, durante el 2016, es el MEER el que toma la responsabilidad de cubrir los gastos del proyecto, pero son las cooperativas las que comienzan a tomar cargo de la cosecha y a conseguir por su cuenta el capital financiero necesario para desarrollar tal actividad. Desde el año 2017, el Banco Interamericano de Desarrollo entra como ente patrocinador del proyecto y se mantiene como tal en la actualidad; se espera que el proyecto termine en junio del año 2019.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

2.1.4 Organigrama

La actividad de comercialización de piñón se realiza bajo la responsabilidad de las instituciones administrativas y promotoras del proyecto, sin embargo, debido a que representa el fin último del proyecto, todas las actividades paulatinamente serán entregados a la cooperativa de productores con el fin de que sean ellos los que, a la larga, los que manejen todas las actividades relacionados a la cadena de producción Piñón – AVP.



Gráfico 4 Organigrama Proyecto Piñón

Fuente: Equipo Técnico IICA

El proyecto, que viene trabajando desde el año 2009, está compuesto por la Agencia de Desarrollo Alemana (GIZ) y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable en calidad de promotores del proyecto, siendo el Ministerio la contraparte legal del mismo

en el país; estos componen, en conjunto con el IICA, el consejo de administración del proyecto el cual se encarga de evaluar, planificar y administrar el proyecto constantemente (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

El IICA (2012), por encargo del MEER, es quien administra el proyecto desde agosto del 2012, período en el cual se empieza a ejecutar el trabajo por componentes, respondiendo a las necesidades insatisfechas que se habían manifestado desde el principio del trabajo, siendo acentuadas debido a la expansión del área de influencia (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

Se establece un equipo técnico local, dependiente del IICA en Quito, el cual encabeza el coordinador local, quien responde a la coordinadora nacional en temas que responden a la administración del proyecto. El coordinador local es el encargado de supervisar las actividades, efectuar seguimiento, reportar los resultados o novedades y dar apoyo en general para que se cumplan los objetivos (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

El coordinador local supervisa a los técnicos responsables de cada una de las zonas del proyecto, es decir: Norte (San Vicente, Jama, Sucre), Centro (Tosagua, Rocafuerte, Bolívar, Junín, Portoviejo, Jaramijó y Santa Ana) y Sur (Jipijapa, Paján y 24 de Mayo); al ser parte del primer componente, el productivo, ellos son responsables de las cercas vivas o linderos de los agricultores que producen piñón en cada una de las zonas, así mismo, son responsables de dar apoyo técnico a los productores en temas no sólo de piñón sino en sus principales cultivos. Previo a la cosecha están encargados de entregar las plantas para que los agricultores aumenten la capacidad productiva de los linderos y capacitan a los productores para que se mejore las prácticas de buen manejo de las plantas y arbusto de piñón (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017). Durante la cosecha se encargan de supervisar y coordinar que los centros de acopio estén realizando su actividad de una manera correcta y que posean de todos los insumos, así como del capital necesario para realizar la compra de semilla. Aparte de todas estas responsabilidades los técnicos de campo también deben responder a las necesidades y requerimientos tanto del coordinador como de las autoridades (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).



Grafico 5 Zonas de trabajo provinciales – Proyecto Piñón para Galápagos

Fuente: Equipo Técnico IICA

El segundo componente se lleva a cabo por parte del responsable de fortalecimiento socio – empresarial del proyecto, quien trabaja en la totalidad de los cantones y comunidades en donde el proyecto tiene presencia. Sus principales responsabilidades en un inicio eran:

- Establecer un constante contacto con los líderes de las comunidades, mantener un puente de dialogo entre los productores.
- Monitorear del estado de las comunidades, las necesidades de los mismas y todo aspecto que involucre al proyecto (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).
- Realizar la tipificación de los productores con el fin de conocerlos mucho más allá que como simples dotadores de la materia prima para la extracción del aceite.
- Planificar, organizar, desarrollar, ejecutar el proceso de capacitación en cooperativismo y todos los temas que involucra la creación de la cooperativa a los futuros socios de la cooperativa.

- Acompañar al proceso de conformación de la cooperativa en general.
- Capacitar nuevos socios con el fin de que se adhieran a la cooperativa y la misma, con el tiempo, incluya a la totalidad de productores de piñón para que los mismos se vean representados por un organismo que incluya la globalidad de los mismos, les organice, defienda y reparta los beneficios de la actividad de comercialización de semilla de piñón (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura , 2017).

Para finalizar, la asistente administrativa es responsable de dar seguimiento a todos los procesos y metodologías que el manejo de fondos públicos supone, así como de apoyar al coordinador local en la administración financiera del proyecto.

2.2 Cooperativa de Piñoneros Manabitas" (COOPIÑONM)

La cooperativa parte de una iniciativa estatal promovida por la GIZ con el fin de encontrar una alternativa viable al uso de diésel en el archipiélago de Galápagos; dicha propuesta parte de la iniciativa "Cero combustibles fósiles para Galápagos" emprendida por el gobierno nacional con el fin de preservar el ecosistema particular de las islas y evitar desastres naturales como los repetidos derrames de petróleo que se dieron en el archipiélago.

Una vez emprendida la actividad del proyecto y luego de algunos años de trabajo, se evidenció la necesidad de un organismo local, creado e integrado por los agricultores que responda como persona jurídica y como asociación ante no sólo las autoridades del proyecto sino al gobierno y a las autoridades tanto nacionales como locales (Instituto Interamericano de Cooperaciòn para la Agricultura, 2015).

Es así como se crea la necesidad de una empresa cooperativa que sea la encargada de administrar y ejecutar la comercialización de semilla de piñón, de producción de aceite vegetal puro y todas las actividades que se requieren para esto. Esta empresa debe ser conformada por las personas que son las que producen la semilla, sin ningún intermediario con el fin de que sea democrática, equitativa, incluyente y sobre todo suponga un foco de desarrollo no solo para los socios de la misma sino para las comunidades envueltas en el proyecto mediante una distribución equitativa de las utilidades anuales de la empresa, pero sobre todo, en la reinversión del capital financiero no solo en temas productivos sino de infraestructura, servicios básicos, educación entre tantas necesidades

que las comunidades poseen (Instituto Interamericano de Cooperaciòn para la Agricultura, 2015).

La empresa cooperativa supondría así, una oportunidad verdadera de crecimiento personal para los socios y personas que trabajan con la misma, de crecimiento comunitario para las comunidades que se benefician directamente mediante la inyección de capital directo a disposición de los miembros de la comunidad en la época de cosecha, que es la misma que la época de inicio de clases del ciclo costa, haciendo de la misma una época de gasto en un período que no presenta ninguna oportunidad de ingreso para los agricultores debido a los ciclos de la cosecha; pero sobre todo presenta una fuente de crecimiento indirecto para la provincia debido a la presencia de una actividad económica que, de ser correctamente manejada, atrajera inversión para lugares remotos que difícilmente tienen acceso a créditos y a oportunidades de desarrollo en general; en donde las oportunidades de empleo no son muchas (Instituto Interamericano de Cooperaciòn para la Agricultura, 2015).

Económicamente, la cooperativa crearía una oportunidad de generación de fuentes de empleos en diversas áreas con el pasar de los años; esto debido a que desde el inicio se buscó sembrar en la mente de los socios la necesidad de diversificación que muchas cooperativas en Latinoamérica poseen. El hecho de que la cooperativa sea de producción de aceite puro vegetal de piñón solo representa la causa mas no bien el fin último de la misma(IICA, 2013a).

A lo largo de toda la provincia, el maíz representa el cultivo de mayor presencia (de la totalidad de los terrenos cultivables de las personas que trabajan con el proyecto, el 63,3% de las mismas se utilizan únicamente para la siembra de maíz cada año, siendo el 92,7% de los productores que tienen esta actividad como fuente de ingresos principal) a pesar de que el rendimiento por hectárea es únicamente de 2,36Tm/Ha (Valor 20% menor a las 2.97Tm/Ha de la media nacional), esto quiere decir que no sólo se está produciendo un solo tipo de cultivo, lo que representa un grave riesgo debido a que cualquier año que la cosecha de maíz se vea afectada por un fenómeno natural, casi el 100% de los agricultores perdería su principal fuente de ingresos, lo que le impediría pagar las deudas que contrajo para producir su cosecha, lo que destina al agricultor a vivir endeudado, limitando sus oportunidades de desarrollo, de acceso a crédito formal y condenándolo a vivir en una situación precaria sin acceso a servicios básicos, educación y en muchos

casos, reales oportunidades de desarrollo (Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura, 2012).

El trabajo cooperativo dentro de una empresa que reúna a los agricultores es fuente de innovación en temas que un solo individuo o comunidad no puede emprender; al tener una empresa que respalde a los agricultores, los mismos pueden emprender otras actividades productivas que generen nuevas cadenas de producción agrícola en primera instancia para posteriormente, mediante una inversión continua por parte de la empresa cooperativa, implementar cadenas productivas de alta tecnificación industrial que sean más rentables y por lo tanto generen más oportunidades de trabajo así como más oportunidades de desarrollo para toda la provincia.

2.2.1 Organigrama de la cooperativa.

El componente de fortalecimiento socio empresarial del proyecto, la cooperativa y las iniciativas de capacitación y producción buscan no solo proveer del aceite necesitado para las islas con el fin de producir electricidad, sino que buscan generan una oportunidad de desarrollo dentro de la provincia de Manabí aprovechando la iniciativa gubernamental y el deseo de los productores de ser ellos mismos los promotores y ejecutores de su desarrollo.

La organización interna de la cooperativa parte de un modelo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que busca crear un modelo de funcionamiento dentro de este tipo de empresas que permitan a los socios organizarse y funcionar como la ley lo requiere(IICA, 2013a). En el nivel más alto del organigrama se encuentran los socios de la cooperativa, estas personas son los agricultores o líderes comunitarios que trabajan en el marco del proyecto.

En una primera instancia, con el fin de tener un grupo de socios fundadores que refleje la necesidad de tener a personas involucradas que se sientan propias de todo el proceso, que lo conozcan y sobre todo que estén involucrados en el mismo, se realizó una convocatoria a personas que estaban involucradas en la comercialización de cosecha del año 2012, estas personas formaron el grupo de socios fundadores que, posterior a un proceso de capacitación y de cumplir todas las obligaciones que ellos mismos habían impuesto para ser socios de la cooperativa. Con este grupo se procedió a la formación de la cooperativa ante la SEPS, proceso que, hasta mayo del año 2014, se encontraba en

proceso de obtener la personalidad jurídica necesaria para la obtención de un Registro Único de Contribuyentes (RUC)(IICA, 2013).

Los socios forman la asamblea general de socios, organismo máximo de control, evaluación y propuesta que la cooperativa posee. La asamblea es un espacio democrático en donde cada persona miembro de la misma tiene una voz y un voto, garantizado su derecho a proponer a la asamblea, pero también de expresar su opinión y de votar en la toma de decisiones. A diferencia de un sistema con accionistas en donde una persona que posee más acciones es la que tiene mayor poder, la asamblea es equitativa, igualitaria e incluyente; al tener una participación económica universal a ser cancelada previo a la obtención de una membresía, se garantiza que ningún voto vale más que otro.(IICA, 2014)

Para tener una organización dentro de los socios, se necesitan dos consejos que poseen funciones específicas en el funcionamiento administrativo de la cooperativa, dichos consejos son(IICA, 2014):

- Administración

  Encargado de gestionar las actividades correspondientes a la cadena de producción industrial Piñón – AVP y de cualquier otro tipo de cadena de producción que la cooperativa decida emprender, dentro de estas actividades se encuentra la promoción, comercialización de materia prima, industrialización, transporte y comercialización del producto de cada cadena. El consejo de administración es el que tiene que realizar todas las labores correspondientes a las autoridades del proyecto, si bien es cierto no son los encargados de realizar el trabajo de campo, son los encargados de la toma de decisiones y los que tienen evaluar el trabajo de las personas que son empleadas de la cooperativa. Este consejo está conformado por 3 socios elegidos por la asamblea, de estas personas seleccionan una persona que será el presidente de la cooperativa, persona que sirve de imagen de la cooperativa frente a instituciones, estado y otras compañías.

- Vigilancia

  Encargado de verificar que se estén llevando a cabo las decisiones e iniciativas demandadas por los socios de la cooperativa en las asambleas generales. Este consejo está conformado por 3 vocales principales que trabajan constantemente con los empleados y directivos de la cooperativa, así como con los miembros del

consejo de administración. Tienen la obligación de alertar a la asamblea de cualquier tipo de irregularidad que se esté llevando a cabo dentro de la cooperativa, tienen derecho a solicitar reportes a los empleados y visitar las instalaciones sin previo aviso, así como cualquier actividad que consideren necesaria para llevar a cabo su función.

Cabe recalcar que el presidente, los vocales y en general los dos consejos responden a la asamblea general de socios y, como se describió previamente, el presidente, los vocales principales o sus sustitutos poseen ningún tipo de condición especial frente a los demás socios. El presidente de la cooperativa se encuentra por debajo de la asamblea general de socios y tiene la obligación de trabajar para la misma.

El consejo de administración tiene a su cargo un equipo técnico local encabezado por un gerente que tiene las mismas funciones que el coordinador general del equipo técnico local, es decir, supervisar y apoyar las actividades que se realizan por parte de los empleados de la cooperativa, ya sean de planta o del equipo técnico. A mayo del año 2014, la cooperativa no poseía un gerente o un equipo técnico.

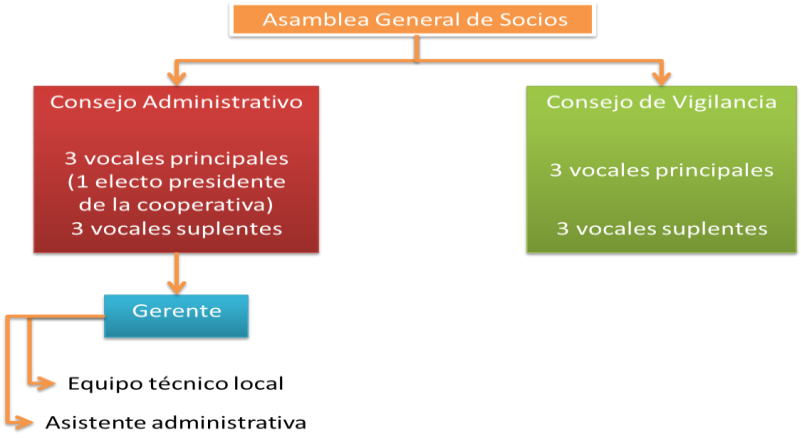


Gráfico 6 Organigrama de la cooperativa

Fuente: Equipo técnico IICA

Posterior a su elección en Abril del 2014,el primer presidente de la asamblea general de socios renuncia en 2015 para evitar más conflictos con las autoridades del proyecto, debido a malentendidos previos, y así evitar una indisposición de trabajar con COOPIÑONM y en su lugar es posicionado un nuevo presidente, más afín a las autoridades del proyecto, y con el que se trabaja en los años 2015 – 2017 para la compra

de semilla que sirva para la extracción de AVP así como en los planes de expansión que el proyecto propuso. Sin embargo, la mitad de los socios deciden separarse de COOPIÑONM debido a la actitud del primer presidente y crean otra cooperativa como se mencionó anteriormente, a la actualidad no se ha dado una reunificación de los socios fundadores.

En agosto de 2016 se designa el gerente actual, el cual de inmediato organiza a la cooperativa tanto en su registro dentro de la SEPS, obligaciones tributarias ya que no se había presentado nada desde su creación y se la registra en el sistema de compras públicas estatales; con esto la cooperativa queda debidamente ordenada y está en posición de operar adecuadamente. Debido al terremoto de abril del mismo año, los socios en general se encontraban desanimados debido a que algunos de los mismos perdieron miembros de su familia y soportaron plagas que mermaron la cosecha de dicho año.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

En el 2017, por primera vez accede a un crédito en el banco internacional teniendo al proyecto como garante, con este préstamo la cooperativa lograr comprar la cosecha del año de una manera independiente, demostrando así que es capaz de llevar a cabo parte de las actividades necesarias para mantener en marcha la cadena de producción industrial piñón – AVP; gracias a este préstamo, y al trabajo de los miembros del equipo técnico, la cooperativa compra y vende eficazmente la cosecha de dicho año, cumpliendo con el proyecto al mismo tiempo que cumple sus obligaciones financieras al banco. En la actualidad se encuentra en el proceso de liquidar legalmente la deuda y devolver las garantías prestadas por el IICA.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

En la actualidad alrededor de 15 de los 44 socios iniciales participan activamente en la gestión de la cooperativa y el primer presidente de la cooperativa, ha sido recientemente reelegido como presidente ya que en palabras de un socio “goza con el apoyo y cariño de la gente envuelta en el proceso”. Sus planes son ser mucho más independientes del proyecto, están deseosos de trabajar con el proyecto en la cosecha del año 2018 pero si las autoridades del mismo no poseen deseos de trabajar con ellos, simplemente se planean expandir a otro tipo de cultivos más rentables; por la razón social de la creación de la cooperativa (IICA, 2014a) siempre deben de buscar vender piñón para ser utilizado como biocombustible en el archipiélago de Galápagos pero si el proyecto no decide trabajar con ellos, legalmente quedan libres de emprender otros negocios a la par.

Según el director del equipo técnico, se tiene la disposición de tener a la cooperativa como un aliado en la compra de piñón y que a pesar de los problemas que se han dado en el pasado la misma puede vender libremente piñón al proyecto, actividad que pretender repetir este año debido a que consideran que sus socios tienen mucha experiencia en la compra venta de productos agrícolas.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

Según los entrevistados el trabajo de COOPIÑONM dentro del negocio de compra y venta de semilla de piñón sigue siendo factible a pesar de que una de las partes dentro del negocio, unilateralmente tomó la decisión de cortar la comunicación con la cooperativa. Se ha intentado unificar a las cooperativas, pero este proceso ha resultado imposible debido a las riñas que existen entre miembros de cada una de ellas y reúsan trabajar en conjunto; cabe recalcar que dentro de ambas cooperativas existen miembros que trabajan con un verdadero sentido de cooperación y salvo casos particulares, la acción conjunta no es imposible siempre y cuando la relación entre ambas sea únicamente comercial y mientras las riñas entre los socios sean puestas de lado. Una actitud más abierta y planteada sobre la base de una relación comercial entre entidades privadas podría suponer una solución a la convivencia de ambas en donde no importa cuál es el origen de las semillas secas de piñón, siempre y cuando las mismas cumplan con una serie de parámetros prestablecidos en cuanto a la calidad del producto, no debería haber ningún impedimento para que transacciones comerciales entre las cooperativas o de las mismas hacia un tercero se produzcan.

COOPIÑONM ha trabajado de una manera independiente en los años 2016 y 2017, si bien en el 2017(*Entrevistas Manabí*, 2017) el crédito obtenido se pudo lograr gracias a dos garantías entregadas por el IICA, gracias a la acción de su gerente y los pagos oportunos de ELECGALAPAGOS, la cooperativa se encuentra en posición de ser sujeto de crédito para el año en curso lo que independiza las acciones de la misma. En el año 2018, se espera que COPROCERMA haga la compra de cosecha, pero esto no excluye que COOPIÑONM gestione la misma acción dentro de las comunidades en donde la misma tiene influencia.

La participación de los socios no es muy activa, a pesar de que ambas cuentan con la participación de más del 60% de los miembros en promedio en cada reunión, muchos de los entrevistados expresaron que el tema de asociatividad dentro de las organizaciones sigue siendo muy débil(*Entrevistas Manabí*, 2017). Existen dos razones claras para esto:

- Cada desplazamiento supone un esfuerzo no solo en cuanto a costo sino también en cuanto a tiempo, dejar de lado actividades económicamente esenciales y físicas ya que existen socios que vienen desde ambos extremos de la provincia. Debido a la magnitud del territorio en donde se trabaja, no existe una interacción entre los socios que permita que los mismos interactúen y desarrollen un verdadero espíritu cooperativista. Esto es evidenciado por los diferentes subgrupos de socios que han existido en COOPIÑONM desde el principio del trabajo de la misma, dando como resultado una segunda cooperativa que responde simplemente a los intereses de grupos de socios diferentes.
- No existe una verdadera razón para que las personas que trabajan con el proyecto se hagan socios de las cooperativas ni para que los socios actuales sigan siendo parte de las mismas dejando de lado el compromiso que los mismos tienen. Sin una razón para que las personas vean a la empresa como una oportunidad, no es posible pensar que las mismas cuiden y se interesen de las actividades de su cooperativa, es de vital importancia encontrar otros medios para que las personas que cultivan piñón se interesen por pertenecer a COOPIÑONM o a cualquier otra cooperativa que trabaje con los campesinos.

Los directivos de la COOPIÑONM se han negado a que entren más socios a la cooperativa, las razones para esto son desconocidas, pero esto supone una actitud anti-cooperativista en el accionar de la directiva, ya que va en contra de uno de los fundamentos básicos de cooperación; sin la entrada de nuevos socios la cooperativa no solo no puede crecer, sino que se estancará en el pensamiento de un grupo cerrado de personas. La reelección del primer presidente de la cooperativa luego de solo una persona diferente de por medio entre sus mandatos evidencia aún más esto, COOPÍÑONM se encuentra en la posición de que solo una persona puede liderar el proceso y esto deja de lado cualquier tipo de innovación que otros socios puedan aportar al funcionamiento del grupo en su totalidad. Las actitudes demostradas por socios claramente identificados son las que han causado una ruptura en el grupo original de los socios fundadores, una ruptura con algunas de las instituciones promotoras del proyecto y ha dejado a la cooperativa en una posición delicada frente al resto de instituciones que participan en la cadena de producción industrial.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

Para incentivar a los agricultores locales y hacer el concepto de ser parte de la cooperativa algo atractivo, se debe considerar compra y venta de productos de presencia

masiva en la provincia, principalmente de maíz como actividad paralela a la compra de piñón. Si la cooperativa puede entrar en el negocio de compra y venta de maíz, la misma podría beneficiarse de manera directa sobre un negocio estable dentro de la provincia que daría una razón de peso para que productores de este producto se interesen por pertenecer a la cooperativa, aumentando así los linderos disponibles para la generación de semilla de piñón.

Debe recalcarse que al momento, con apoyo del proyecto, se está trabajando sobre los efectos de los insecticidas que se usan actualmente debido a la proliferación de monocultivos a lo largo de la provincia, de garantizar un mercado a los agricultores, los mismo pueden diversificar su producción, recuperar cultivos ancestrales y fomentar la diversificación de productos para dejar de depender de un mercado de maíz que ha dejado, tradicionalmente, a los agricultores endeudados debido al modelo de negocio que se mantiene en la actualidad en donde son los acopistas que tienen la posibilidad de guardar el producto y venderlo a un mejor precio cuando el mercado así lo dicte; en la actualidad los agricultores venden el quintal de maíz a un promedio de 8 dólares mientras que los acopistas o grandes productores pueden vender el quintal hasta un precio de 18 dólares.

El modelo que utiliza la empresa AGRIPAC, en donde el agricultor solo pone el terreno y la mano de obra mientras que la empresa provee del material necesario para la siembra y compra la totalidad de la producción con el fin de venderlo como semilla mejorada sería ideal para los socios de la cooperativa, no solo garantizarían la venta de la totalidad de su producción a un precio preferencial aun cuando se deje un margen para ganancias sino que eliminaría la necesidad de comerciantes que depredan la producción en un momento en donde los agricultores se ven desesperados por vender su producción a cualquiera que sea el precio para cumplir con sus obligaciones hacia sus trabajadores. La creación de una caja de ahorro para los socios puede ser un primer paso para lograr este objetivo, pero se debe tomar en cuenta que, por lo menos para el año 2018, un kit de producción agraria está a 600 dólares americanos a diferencia del año pasado que se lo vendía, subsidiado, a un precio cercano a los 100 dólares; si bien la caja de ahorro puede suponer un recurso a ser utilizado por los agricultores en la época más crítica de la cosecha, el aumento de la materia prima haría que los costos de producción se disparasen para la totalidad de los agricultores.(*Entrevistas Manabí*, 2017)

El interés que existe en el campo Manabita acerca de una cooperativa formada por campesinos con el fin de trabajar para los campesinos es grande, sin embargo, bajo las condiciones actuales de COOPIÑONM, la misma no se encuentra cumpliendo los conceptos básicos por la que fue formada. Este interés puede ser tomado en cuenta para la creación de diversos tipos de negocios no tradicionales y novedosos que cambien el paradigma de cómo se comercializa productos agrarios; según un miembro del equipo técnico, la creación de mercadillos en centros urbanos daría la posibilidad a las personas que viven allí de tener acceso a un producto de calidad no procesado, los campesinos saben clasificar producto y presentar algo de excelente calidad, y abriría un nuevo mercado a los campesinos en donde la diversificación de productos sería una alternativa viable.

Los jóvenes del campo no se ven interesados por la actividad de cosecha de piñón debido a un estigma que la misma posee; al ser cosechado directamente de la planta, los frutos de piñón secretan una “leche” que mancha la ropa de las personas que cosechan. A pesar de que el proyecto dota de ropa como incentivo para que se coseche el piñón, ha nacido el estigma entre jóvenes que cosechar piñón es sinónimo de estar manchado lo cual hace que los mismo no estén interesados en realizar esta actividad.

El negocio de compra y venta de AVP no es rentable debido a los altos costos operativos, es esencial tomar medidas que fomenten la rentabilidad de la empresa que se dedica a esta actividad; sin un subsidio u otros tipos de incentivos, el negocio podría estar en peligro posterior al año 2019 en donde el apoyo del IICA termine.

COOPIÑONM no debe mantener la planta bajo su poder sino dedicarse únicamente a la compra y venta de materia prima, caso contrario el negocio sería insostenible sin la intervención constante de un tercero que garantice la supervivencia del negocio como está planteado actualmente, es imposible pretender que el archipiélago de Galápagos tenga una fuente constante de AVP para el funcionamiento de sus generadores termoeléctricos si es que la actividad piñonera no está garantiza en el continente

A pesar de que han existido riñas entre miembros de la cooperativa, esto no es un tema de sector dentro de la provincia sino de socios en concreto, existen varios socios en ambas cooperativas que trabajan abiertamente con el proyecto lo que demuestra que no es un tema territorial sino de asociatividad.

A enero del año 2018, ELECGALAPAGOS (2017) ha expresado la intención de ampliar el proyecto de la isla Floreana a la isla Isabela, esto supone un aumento de la cantidad de

barriles de AVP de 10.000 galones al año a más de 150.000 debido a la dimensión poblacional de la isla. Esto requerirá de un crecimiento exponencial de la cadena de producción industrial piñón – AVP a ser abarcado por la provincia de Manabí en cuanto a dotación de material base para la extracción de aceite; esto supone el trazado de nuevos métodos de crecimiento, así como aumento de cosecha en total; existen estudios preliminares que apuntan a que existe muchos más kilómetros de cercas vivas en la provincia que lo que se pensaba inicialmente(*Entrevistas Manabí*, 2017).

Debido a una extensión de fondos por parte del Banco Mundial, el año 2019 representaría un punto de quiebre para ambas cooperativas, en caso de que el proyecto terminase, los activos del mismo deberán ser entregados a una cooperativa según parámetros a ser delimitados, sin embargo, los altos costos de operación deben ser tomados en cuenta por parte de COOPIÑONM a la hora de demostrar interés por manejar la planta de extracción de aceite. Actualmente se trabaja en la asignación de roles por parte de ambas cooperativas.

Capítulo 3

3. Propuesta de plan de capacitación

Entendiendo la situación actual de la cooperativa, el objetivo de este documento es el de presentar una guía basada en cómo se realizaron las capacitaciones para los socios fundadores, promoviendo el sentido cooperativista que no solo se debe fundar en nuevos socios potenciales, sino que motiven a las personas que ya son parte de la cooperativa. Es importante entender que, , las capacitaciones constantes no solo sirven para impartir cursos o técnicas a los participantes, sino que aparte de esto, busca sembrar desde una etapa temprana el sentimiento cooperativista en los participantes, así mismo busca reafirmar la necesidad de un plan de capacitación continuo a cada uno de los socios de la cooperativa, pero, sobre todo, busca la creación de espacios de discusión a nivel comunitario en donde se expongan las necesidades y expectativas de cada uno de los participantes hacia una empresa social que trabaje en cada uno de los lugares en donde se cosecha piñón.

Esta guía debe ser tomada como una referencia que debe ser modificada y adaptada a cada una de las diversas capacitaciones a las que se aplique. La continua educación de los miembros es fundamental para la elaboración de nuevas iniciativas que a su vez promuevan en el futuro la diversificación de las líneas de acción y cadenas de producción. Como se mencionó en el segundo capítulo, las cadenas de producción agroindustrial no deben ser entendidas como único campo de acción de la cooperativa, sino que las actividades alrededor de las mismas también puedan ser ejecutadas por los miembros siempre y cuando el objetivo de la misma sea el de promover el desarrollo de las personas y comunidades envueltas en el accionar de la empresa comunitaria.

3.1 Presentación

Según Baquero y Granda (2016), mejorar las prácticas socio organizativas requiere de un plan de reuniones con diversos niveles del directorio de la cooperativa, sea COPIÑONM o COPROCERMA, y asi generar una alta participación dentro de las reuniones de la cooperativa. Sin embargo, las capacitaciones a nivel comunitario son un elemento de fomento de la cooperativa como alternativa económica para los agricultores, lo cual resulta fundamental debido a la poca participación que tienen los socios en la socialización en las actividades que el proyecto ejecuta a nivel comunitario. No solo se debe pretender que los

socios reciban capacitaciones en calidad de socios y dentro de la asamblea general, sino que son las rondas de capacitaciones comunitarias las que les permitirá socializar su experiencia como socios y capacitarse junto a miembros de su propia comunidad(Entrevistas Manabí, 2017).

De fomentarse la ejecución de capacitaciones locales en temas de interés general, en agricultura o técnicas de cultivo, se abriría una puerta para presentar a la cooperativa como un complemento a las actividades rutinarias en donde los participantes pueden ver el beneficio inmediato de pertenecer a la cooperativa.

3.2 Descripción del programa

Según FUCAC (2015) “El propósito de la educación cooperativa es hacer mejores cooperativas, mejores cooperativistas y a través de la acción de cooperativas auténticas y cooperativistas comprometidos, contribuir al desarrollo de una sociedad más próspera, armónica, solidaria y justa.”

Para esto, los temas impartidos en las capacitaciones deben promover la enseñanza de valores y principios cooperativos que fomenten el modo de operar cooperativista desde la etapa temprana de los socios prospectivos. La educación continua buscará la mejora de las prácticas tanto agrícolas como asociativas con el fin de que las mismas reflejen un mejor accionar de los socios dentro de la asamblea.

En la planificación de cada una de las capacitaciones se debe tomar en cuenta el contexto social de la población objetivo, formular objetivos puntuales que respondan a las necesidades de la organización patrocinadora, disponer de la apertura para que cualquier interesado pueda acceder a la capacitación y priorizar la eficiencia y eficacia de las actividades a ejecutar.(FUCAC, 2015, p. 12).

Entre las actividades a realizar tenemos las siguientes:

- Impartir una conferencia sobre cooperativismo y temas de práctica general (los tiempos no deben ser mayores a 30 minutos
- Lluvia de ideas, y experiencias sobre cooperativismo y manejo de recursos naturales
- Realizar cuestionamientos escritos o verbales sobre temas de práctica general en la Cooperativa COOPIÑONM.

3.3 Destinatarios

Para fomentar el interés en los socios de COOPIÑONM, las capacitaciones deben darse dentro de comunidades que tiene potencial para agregar nuevos socios a la cooperativa sin dejar de lado los socios existentes. Las mismas no deben realizarse a en cantones o incluso grupos de comunidades geográficamente cercanas, esta acción fomentaría la creación de células comunitarias en donde la interacción entre los miembros sea fácil debido a las cercanías. Estas células podrían participar con sus pares colindantes y así sucesivamente hasta llegar a la asamblea general de los socios; esto no solo fomentaría la participación local, sino que también proveerían de una línea directa entre las personas involucradas en la producción de piñón. La creación de centros de acopio a lo largo de la provincia que puedan actuar como centros de encuentro y diálogo podrían generar una cadena de comunicación de las comunidades hacia la asamblea y viceversa también la trasmisión de información seria responsabilidad de líderes y lideresas en cada nivel que entiendan el contexto local, permitiendo la trasmisión de información efectiva, así como la canalización de propuestas o inquietudes desde lo local a la asamblea.

3.4 Objetivos del plan de capacitación

3.4.1 Objetivo general

Fomentar el aprendizaje comunitario en temas de interés local que permita la creación de espacios de diálogo socio – organizativos.

3.4.2 Objetivos específicos.

- Promover el aprendizaje de conocimiento y técnicas de temas relacionados con la cosecha o el mejor manejo de los recursos naturales acorde a las necesidades de la población local.
- Presentar información sobre el tema a impartir de una manera práctica y aplicable por la población objetivo.
- Fomentar la discusión entre pares con el fin de determinar nuevos temas a impartir.
- Socializar e informar acerca de la cooperativa, presentar beneficios por pertenecer a la misma e informar a los asistentes como formar parte de la misma.

- Aumento de tejido social mediante la creación de nuevos vínculos con población objetivo.

Teniendo en cuenta que cada ronda de capacitación no debería exceder en más tres de sesiones, los objetivos de cada una deben no solo responder a las necesidades del momento de la población objetivo, sino de articular los intereses de la cooperativa en el campo en donde residen los socios potenciales, las personas con linderos vivos de piñón o personas que puedan aportar a la cooperativa en calidad de socios.

La primera reunión debe ser introductoria, no solo para que los participantes se identifiquen, sino para que se comience a crear un tejido social entre los mismos. No se trata de usar las capacitaciones como excusa para reclutar nuevos socios, sino más bien captar el interés de los socios para que desarrollen sus propias iniciativas en las comunidades y para la apertura a todas las personas que deseen beneficiarse de esta red de agricultores, creada a partir de la cooperación entre pares.

En las posteriores reuniones se debe tratar el tema sobre el cual están trabajando y al finalizar se debe de dar un espacio para compartir experiencias, aspiraciones y sobre todo voluntad de seguir siendo participes de cursos de capacitación por parte de la cooperativa. La cooperativa no debe creer que los socios llegaran solos, no se trata de ser paternalista o asistencialista al momento de trabajar en el campo, sino de crear auténticas redes de actores en donde el mayor beneficiado será la cooperativa como tal debido al fortalecimiento de su base y ampliación de campo de acción al poder estar presente en comunidades a lo largo de la provincia.

Tabla 2 Objetivos y técnicas de capacitación

Características	**Técnica didáctica**
Técnicas de conocimiento personal o de rompimiento de tensiones	Presentación personal Presentación por grupos, generación de confianza
Técnicas de presentación de contenidos	Lluvia de ideas con preguntas generadoras. Presentación en plenaria a través de equipos de trabajo

	Recuperación de aprendizajes a través de equipos de trabajo
Técnicas de sensibilización y concientización	Formación de equipos Diálogo simultáneo. Socio drama.
Técnicas de trabajo para la realización de diagnósticos, análisis de problema, planificación	Análisis FODA

Elaborado por: Andrés Chacón

3.5 Perfil de salida.

Los participantes de las capacitaciones deberían tener la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en sus entornos inmediatos. En caso de tratarse de un tema agrícola, los conocimientos deberán solventar problemas o satisfacer necesidades actuales en torno a cultivos locales, si el tema es cooperativista o de otra índole, el actor local deberá tener una concepción en constante crecimiento acerca de los temas impartidos; no se debe pretender la entrega de una educación tradicional sino más bien la apertura de los actores para cuestionar lo impartido, sembrando así la necesidad de más capacitaciones.

Se espera que la implementación de capacitaciones prácticas y de uso real, fomente el interés en la cooperativa creando así un espacio de promoción de la misma. Se trabaja bajo el supuesto de que la cooperativa posee otros beneficios aparte de las capacitaciones y que puede proveer a los actores locales de herramientas de desarrollo local que responda a sus necesidades y contextos socio geográficos. Las capacitaciones representarían así el espacio de primer contacto de la cooperativa en donde la misma debe presentarse como una oportunidad de desarrollo local antes que una serie de obligaciones organizacionales.

3.6 Educación en base a ejes Temáticos

Los temas a tratar o impartir deben responder a los intereses y necesidades de las poblaciones objetivo; sería inútil proponer temas ya impartidos debido a que la cooperativa

ya tuvo una capacitación para socios fundadores en donde el equipo técnico y las autoridades decidieron los temas base que cada uno de los aspirantes a socios deben saber para acceder a la cooperativa. Dicho plan debe seguir en vigencia para los aspirantes a socios, pero el modelo de capacitaciones comunitarias debe diferir de esto, ya que el objetivo es fomentar el interés en la cooperativa en vez de enseñar únicamente sobre el cooperativismo como tal; es importante recalcar que no se está restando la importancia de estos conocimientos, sino que se debe priorizar la propuesta de pertenecer a una cooperativa por diversas razones e impartir la capacitación para aspirantes a socios a las personas que deseen serlo.

Un plan de capacitación más abierto y práctico en el ámbito local no solo beneficiaría a la población a corto plazo, sino que presentaría una cooperativa comprometida con el desarrollo local, en el largo plazo, objetivo primordial de cualquier iniciativa cooperativista.

Es importante recalcar que se debe fomentar la participación de mujeres y jóvenes en igualdad de condiciones con sus pares hombres; siendo Manabí una de las provincias de mayor cantidad de violencia hacia las mujeres (11 femicidios por zona policial) (Telégrafo, 2015) y teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la cooperativa es el fomento de la participación equitativa de todos los sectores de la sociedad, debe realizarse desde un nivel micro hacia lo macro la participación de diversos grupos de la sociedad civil que tradicionalmente no han sido representados.

Lo mencionado anteriormente, constituyen ejes para permitir a la cooperativa presentar una capacitación que sea interesante para los agricultores. Es importante capacitar sobre la mejora de procesos de cosecha, ya que esto mejorará la calidad de la semilla recolectada, así como su cantidad en beneficio de la cooperativa, pero al mismo tiempo. Es importante que los participantes comiencen a entender al cooperativismo como una vía de desarrollo local, mediante la capacitación continua y la creación de nuevas líneas de trabajo y que puedan sumar a las que ya están siendo ejecutadas por COOPIÑONM. La diversificación de las líneas de trabajo que se estan ejecutando es un tema que varios miembros del equipo técnico y agricultores mencionaron en las entrevistas, para superarlo es importante fomentar una mejora en el manejo de los recursos naturales disponibles y el rescate de productos ancestrales típicos de la provincia que han sido

reemplazados por alternativas más lucrativas como el maíz. Es así como los ejes de las futuras capacitaciones deberían ser:

- Cosecha y cultivo
  Todo lo relacionado con aumento o mejora de producción agrícola
- Manejo de recursos naturales
  Todo lo relacionado con los recursos disponibles en cada una de las comunidades
- Cooperativismo
  Todo lo relacionado con la actividad de la empresa comunitaria, así como el fortalecimiento socio-empresarial.

Tomando estos ejes en cuenta, a continuación, se presentan temas que, a mi interés, sirven como una guía que genere las primeras rondas de capacitaciones. Estas sugerencias se elaboran en base a la línea base elaborada en el año 2012 pero no representan la totalidad de las necesidades que existen en el territorio.

Tabla 3 Ejemplos de capacitaciones por ejes

Cosecha y Cultivo	**Manejo de recursos naturales**	**Cooperativismo**
Sembrado de diversos cultivos dentro de una misma parcela. Manejo de plagas. Técnicas de poda. Sistemas de riego alternativos. Técnicas de secado de productos agrícolas. Sistemas agrosilvopastoriles. Control de calidad de producción agrícola.	Recuperación de cultivos ancestrales. Regularización de tierras. Prevención de desastres naturales debido a tala de bosques. Repoblación vegetativa de cercas y espacios de vivienda. Manejo de desechos sólidos y aguas servidas.	Empoderamiento y fortalecimiento organizativo. Representatividad comunitaria. Generación de ingresos económicos mediante crédito formal. Contabilidad básica. Derechos humanos. Empoderamiento de grupos minoritarios.

Manejo de plagas. Preparación de terrenos productivos previo a siembra.		Cooperativismo como sistema alternativo de generación de ingresos.

Elaboración: Andrés Chacón

Tambien se debe entender que las capacitaciones no deben der limitadas a estos ejes, sino que los miso representan un punto de partida; uno de los pilares de cualquier actividad económica es la innovación, misma que solo proviene de la combinación de necesidades y oportunidades en un espacio de tiempo delimitado.

3.7 Plan de implementación modular

Existen sin embargo, lineamientos que se deben respetar, actualmente el proyecto ejecuta “escuelas de campo” que consisten de 3 a 4 sesiones impartidas una vez por semana en un espacio específico que brinde las condiciones necesarias para fomentar un aprendizaje en una ambiente en donde los participantes aprendan con sus pares de una manera participativa; dicho sistema debe de continuar ya que presenta la oportunidad de que los participantes de varias comunidades aledañas se vean repetidamente lo que resulta en un entretejido social el cual enriquece la interacción entre los actores locales.

Anteriormente se mencionó la necesidad de la creación de células dentro de las zonas de influencia del proyecto; las capacitaciones son la oportunidad perfecta de creación de las mismas debido a que pueden ser impartidas en zonas delimitadas con una cantidad de comunidades participantes, de estas células se puede generar líderes y lideresas que se interesen en conocer a pares de otras células y formen así una red de células que puedan transmitir información de una manera más eficaz desde y hacia la directiva de la cooperativa. Los miembros de las células serán los responsables de transmitir la información y las que deben de estar en contacto con los organismos internos de la cooperativa encargados de transmisión de información; también es fundamental que estas personas, más comprometidas con el proceso y posibles candidatos a socios, tengan un espacio de discusión que reflejen el pensamiento de sus respectivas células.

En el mes de diciembre del 2013, las autoridades del proyecto fueron informadas acerca de las necesidades que tenían las comunidades que en ese entonces formaban parte de la cooperativa por formarse y del proyecto; mediante reuniones con los miembros de comunidades representativas de cada parte de la provincia se elaboró la siguiente pirámide de necesidades humanas, basándose en el modelo de la pirámide de Maslow.



Grafico 7 Necesidades de las comunidades participantes en el proyecto

Fuente: Equipo técnico IICA - (IICA, 2013b)

Tomando en cuenta estas necesidades descritas por los propios miembros de las comunidades, un ejemplo de una de las capacitaciones más apremiantes es la del mejor manejo de desechos sólidos para evitar la destrucción del medio ambiente en donde los socios habitan. El 66,8% de las personas quema sus desechos, ya que no existe servicio de recolección de basura (únicamente el 16,4% de los entrevistados dijeron que poseían este servicio), la mejora del manejo de desechos sólidos es algo que beneficiaría a muchas de las comunidades.

Al hablar de modularidad de las capacitaciones, me refiero a que las mismas no deben pretender abordar varios temas al mismo tiempo, sino que deben ser específicas al tratar un solo tema o problemática y al mismo tiempo identificar nuevas capacitaciones que

se podrán realizar en el futuro. La educación continua de los socios permitirá empoderar a los mismos no solo en lo referente al cooperativismo, sino que también permitirá que los mismos se sientan parte del grupo de socios independientemente del número de reuniones anuales que la asamblea general posea. Esta acción debería ser responsabilidad de los directivos y está profundamente arraigada en el principio de colaboración que una cooperativa requiere ejecutar y fomentar.

3.8 Actividades para planificar una capacitación.

Tabla 4 Actividades para la planificación

Nombre de la actividad	Acciones	Responsables	Destinatarios	Recursos materiales	Presupuesto (USD)
Planificación de capacitación	Contratación de capacitador Planificación de la capacitación Delimitación de sesiones totales según comunidades objetivo Formación de alianza con autoridad local de educación para delimitar certificación.	Directiva Cooperativa Gerente cooperativa Capacitador contratado	Cooperativa Socios potenciales	Computadora Asistencia legal para contrato Material de oficina Documento a ser usado en capacitación	1000 a 1500

Movilización y congregación de beneficiarios	Movilización de capacitador y cooperativista(semanal) Promoción de capacitación en comunidad Convocación participantes (Semana)	Equipo técnico local	Miembros de las comunidades	Espacio físico Transporte	100
Ejecución de capacitación y monitoreo	Ejecución de sesiones de capacitación Promoción de cooperativa	Capacitador Socio local de la cooperativa	Miembros de las comunidades	Manual de capacitación Material didáctico Material vegetativo local	100
Evaluación y certificación	Evaluación de la practicas Certificación avalada por autoridad local	Capacitador Equipo técnico	Miembros de las comunidades	Hojas de evaluación Certificado de participación	150

Elaborado por: Andrés Chacón, basado en (FUCAC, 2015)

3.8 Recursos

Los recursos deben ser asegurados por la cooperativa antes y durante la etapa de planificación de las capacitaciones con el fin de que las mismas sean ejecutadas sin

inconvenientes. Es importante recalcar la necesidad de alianzas con organismos que posean las capacidades técnicas para poder planificar y ejecutar las capacitaciones, de ser así los costos serán planificados bajo un esquema provincial en vez de individualmente por cada ronda de capacitaciones.

Teóricamente el costo de cada capacitación sería de 1000 a 1500 dólares americanos por ronda de capacitaciones sin embargo cabe recalcar que estos valores podrían variar dependiendo de los temas y de la cantidad de comunidades objetivo. Al valor de planificación de cada capacitación debe de sumarse los valores que cada capacitador u organización añada; pero si se planifica anualmente las capacitaciones en varias comunidades, el valor de la ronda de capacitaciones bajará ya que existen valores como la planificación que sucede solo en la etapa de planificación.

Tabla 5 Recursos plan de capacitación

Recursos	**Herramientas**	**Descripción**
Apoyos visuales	Rotafolios Plumones Pantalla blanca, Montable	Se perciben por medio de la vista y sirven para sintetizar la información, presentar formulas y conceptos.
Apoyos visuales proyectables	Cañón retroproyector Computadora Diapositivas	Son apoyos visuales que necesariamente se proyectan en una pantalla y que para su uso generalmente es requisito su elaboración previa y del apoyo de un cañón y una laptop.
Apoyos Audiovisuales	Bocinas	Se utilizan sonidos e imágenes proyectables a través de un dispositivo de salida y deberá conectarse a bocinas.

Recursos materiales y de infraestructura	Auditorio de la cooperativa Sillas Mesas de trabajo	Es lugar y el mobiliario para el desarrollo de la actividad, que le permita el facilitador y los participantes la comodidad y el mejor resultado de los conocimientos impartidos

Elaborado por: Andrés Chacón, basado en (FUCAC, 2015)

3.9 Evaluación y certificación

Para que las capacitaciones tengan un valor agregado, se debe de buscar certificaciones de organismos públicas como el ministerio de educación u organismos de carácter privado que tengan la potestad de entregar certificaciones avaladas con el fin de que cada persona capacitada posea un certificado avalado. Estas certificaciones pueden ser provistas por organismos estatales o privados que accedan a ser parte del proceso. Una alternativa real es la Universidad Técnica de Manabí, así como el INIAP que está en contacto con comunidades a nivel provincial; el objetivo de buscar un aliado estratégico para las capacitaciones no se reduce a la obtención de un certificado, la creación de alianzas representa parte del tejido social que permitiría a la cooperativa tener acceso a diversas fuentes de información y aliados estratégicos en sectores que sean de interés de la misma.

Para evaluar si el plan de capacitación socio-organizativo en realidad, dará resultados, se deberá elaborar una línea base sobre un grupo de indicadores de gestión. Por eso los socios de COOPIÑONM definieron tales indicadores partiendo del análisis de los principales problemas identificados.

Tabla 6 Evaluación Indicadores de Gestión.

Problemas Priorizados	**Efectos /o Resultados**	**Indicadores**
Liderazgo pasivo, poco motivador	La cooperativa cuenta con un liderazgo motivador y transformador	A mediados del año 2019, la cooperativa contará con un liderazgo activo y motivador

Falta de capacitación de socios nuevos	La cooperativa tiene un plan de capacitación y mantiene capacitados a sus socios en temas ambientales y de cooperativismo	A finales del 2018 la cooperativa cuenta con un plan de capacitación que incluye el desarrollo de un boletín mensual
Poca difusión del Plan hacia actores externos públicos y privados tales como Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD, organizaciones de agricultores y ganaderos, empresas orientadas a la responsabilidad social empresarial(RSE) entre otras	La gestión de la cooperativa COOPIÑONM son conocidas a nivel de todos los GAD municipales y parroquiales de la provincia, principales organizaciones de agricultores y ganaderos y empresas que orientan su gestión a la RSE.	Al final de 2018 la cooperativa es conocida en los GADS de los 21 cantones de Manabí y en al menos dos organizaciones de agricultores, productores y empresas, orientadas a la RSE.

Elaborado por: Andrés Chacón, basado en (FUCAC, 2015)

Tabla 7 Indicadores de desempeño

Problemas Priorizados	**Efectos /o Resultados**	**Indicadores**
Baja participación de socios(as) en reuniones	Participación activa y motivada de socios(as)	A partir del año 2019 se incrementa al menor un 25% la participación activa de socios en asambleas y eventos de capacitación.
Limitado número de socios	Se ha aumentado la representatividad de socios de los cantones piñoneros	A final del 2019 la cooperativa cuenta con al menos 60 nuevos socios de diferentes parroquias y cantones de Manabí

Elaborado por: Andrés Chacón, basado en (FUCAC, 2015)

3.10 Tiempos

Dentro de este apartado existen dos elementos a tomar en cuenta, los tiempos de cada una de las sesiones y los tiempos en los que se realizaran las rondas de capacitaciones con el fin de que las mismas abarquen a la mayor cantidad de comunidades en un período determinado como un año calendario.

En cuanto a los tiempos dentro de cada sesión, se debe tomar en cuenta que algunos socios del grupo fundador tenían que viajar largas distancias para poder asistir a las capacitaciones por lo que las mismas no debían exceder de 3 horas en duración. Se espera que las capacitaciones se den a un nivel más comunitario y que los interesados no deban de desplazarse mucho para asistir a las mismas, deben ser realizadas en las comunidades participantes del proyecto para que los agricultores de comunidades aledañas puedan asistir, aun así, no se recomienda extender la duración de cada sesión a más de tres horas para que las personas puedan planificar asistir a las mismas sin tener que modificar sus hábitos diarios.

Las tres horas deben de ser divididas de la siguiente manera:

Tabla 8 Distribución de tiempo de cada sesión

Actividad	Duración (minutos)	Responsable
Instalación de la sesión	5	Socio de la cooperativa perteneciente a la comunidad en donde se realiza la sesión
Presentación del día y de personas que impartirán la información	10	Socio de la cooperativa Capacitador
Desplazamiento a espacio físico en donde se realizara la capacitación	10	Socio de la cooperativa
Impartición del tema o temas seleccionados para el día.	90 (120 máx.)	Capacitador

Formación de grupos de trabajo	15	Socio de la cooperativa
Practica en campo del tema impartido o actividades grupales en caso de sesión de carácter teórico. (incluye evaluación o exposición de trabajo por parte de los asistentes)	45	Capacitador
Resumen y despedida	10	Capacitador

Elaborado por: Andrés Chacón

Es importante adaptar estos tiempos sobre la marcha, ya que cada grupo de personas es diferente y la cantidad de tiempo no debe ser un limitante. Así mismo, es de vital importancia que al terminar la sesión se cuente con un refrigerio que permita la instalación de una mesa redonda en donde las personas participantes de la capacitación puedan relacionarse entre ellas.

Debido a la cantidad de comunidades a abarcar, las capacitaciones deben de ejecutarse en grupos simultáneos a lo largo de la provincia, se recomienda que las rondas de capacitaciones sean impartidas, por lo menos en un inicio, uniformemente para que todas las personas que asistan tengan una experiencia similar y puedan compartir experiencias con pares en otros rincones de la provincia.

Suponiendo que se realizan sesiones en tres comunidades simultáneamente mensualmente, a lo largo de un año calendario se puede suponer que 36 comunidades han tenido la presencia de la cooperativa por lo menos una vez al año. Es importante entender tambien que la alternancia es de vital importancia, en vez de repetir una comunidad en donde ya se haya dado una capacitación previa es mejor realizar otra capacitación en una comunidad aledaña. Según la experiencia del proyecto en las capacitaciones a nivel comunitario (IICA, 2013), son los mismos participantes los que proponen realizar capacitaciones en sus comunidades al ver el beneficio de las mismas, el cual desean que sea ofrecido a sus vecinos y miembros de su comunidad fortaleciendo asi el tejido social que se pretende crear.

Tabla 9 Plan de capacitación

Cantidad de comunidades	**Tiempos**
Tres Grupos simultáneos	4 semanas
36 grupos capacitados	Por año (12 sesiones simultáneas)

Elaborado por: Andrés Chacón, basado en (FUCAC, 2015)

3.11 Perfil del facilitador.

El facilitador debe ser una persona con experiencia en el tema a impartir, ya sea un técnico local o un consultor específico en el tema, este deberá estar acompañado por un miembro del equipo de trabajo de la cooperativa para apoyo del mismo y de ser posible de un socio que pueda hablar directamente a los participantes de su experiencia como cooperativista.

Anteriormente, se tenía el apoyo de los técnicos de INIAP Portoviejo quienes eran respetados por los actores locales al haber trabajado con ellos en otros proyectos; en la medida de lo posible COOPIÑONM debe mantener esta alianza. Por otro para el INIAP representa una oportunidad para acercarse a las comunidades en donde trabajan, mientras que la cooperativa se puede beneficiar de sus conocimientos.

Además de los planteamientos estratégicos encaminados a mejorar las actividades productivas a través del fortalecimiento socio-organizativo de las cooperativas de piñoneros existentes COOPIÑOM, se plantean otras estrategias paralelas tales como: la consecución de alianzas, acuerdos con OSC (Organizaciones de la Sociedad), con la academia y con organismos de los diferentes niveles de gobierno (GAD parroquiales, cantonales, provinciales y unidades del gobierno central que operan en los territorios desde diferentes ámbitos de acción: MAGAP, MIN. SALUD, etc.). Tiene especial importancia el enlace con los GAD pues eso permitiría incorporar el proyecto en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) y otorgarle mayor sostenibilidad. Las estrategias referidas permitirán ampliar el trabajo en otras áreas que contribuyen al mejoramiento integral de la calidad de vida del piñonero y su familia y que van más allá de lo netamente productivo, tales como salud, alimentación, servicios de infraestructura, manejo de desechos y diversificación de ingresos.

Conclusiones.

Tomando en cuenta los elementos de las iniciativas cooperativistas, se ve un gran contraste entre las mismas y el accionar actual de la cooperativa. Uno de los puntos que más preocupa es que, a febrero del 2018, COOPIÑONM no estaba aceptando nuevos socios, esta acción va en contra del concepto de cooperativismo que busca la aglomeración de actores directos de una cadena industrial. 42 socios no pueden representar la totalidad de las personas que acopian piñón en Manabí y, aunque no se pretende abarcar la totalidad de los mismos, al momento solo se está respondiendo a intereses de particulares en vez de buscar la reinserción microeconómica de la población total.

La falta de creación de tejidos sociales no permite la creación de un subsistema de economía popular y solidaria en donde se fomente la innovación y la búsqueda de más líneas de acción. No crear espacios de discusión abiertos en donde cada persona tiene una voz y voto paraliza completamente el sentimiento cooperativista; simplemente se está actuando como una sociedad delimitada dirigida por un grupo delimitado de personas que ya han causado un quiebre de relaciones entre sus propios pares. Estos espacios eran creados dentro de las capacitaciones, la ausencia de las mismas tambien elimina la oportunidad de una capacitación continua de los socios presentes y futuros.

No se puede hablar de un desarrollo sustentable dentro de COOPIÑONM debido a la insostenibilidad de la cadena Piñón-Aceite Vegetal Puro debido a los altos costes de la misma, además la falta de innovación y búsqueda de líneas de acción hará insostenible a la empresa en el corto plazo posterior a la salida de los agentes patrocinantes del Proyecto Piñón para Galápagos.

La reactivación de los planes de acción mediante la aplicación de los pasos de este documento, propondría una acción inmediata que no asegura la supervivencia de la cooperativa pero que, permitirá a las autoridades tomar el primer paso en una dirección sustentable inclusiva.

Recomendaciones

La importancia de consolidar la investigación radica principalmente en la necesidad de mantener en la Cooperativa COOPIÑONM actividades estratégicas que beneficien a los socios y empleados y en sí a la comunidad, siendo que uno de los mecanismos idóneos que se han visualizado para lograr dicho propósito, es el fortalecimiento organizativo para enfrentar los retos propios de un proyecto de esta naturaleza.

Bajo estas consideraciones a continuación se expresan algunas recomendaciones a ser tomadas en cuenta y son las siguientes:

- Implementar un plan de capacitación local, para contribuir al mejoramiento socio económico y condiciones de vida de los socios y empleados.
- Brindar educación y capacitación a todos sus representantes y trabajadores, con la finalidad de contar con cuadros capaces de contribuir eficazmente al desarrollo de la organización y de la comunidad.
- La capacitación no solo es necesaria, sino que demandada por los actores locales que ven sus limitaciones y la magnitud de la tarea a ejecutar, por lo que la misma es de vital importancia a ser ejecutada no solo a la asamblea de los socios sino en un plan local dentro de comunidades colindantes y con la apertura de que terceros a la cooperativa puedan participar y así fomentar la introducción de nuevos socios.
- Buscar nuevos aliados estratégicos para la ejecución de las actividades de la cooperativa. Independientemente de la salida del IICA o del Proyecto Piñón, la cooperativa debe buscar la generación de nuevas alianzas con otros agentes que le permitan no solo mantener sus actividades, sino que mejorar su gestión y diversificarlas.
- Crear nuevas líneas de acción comerciales que generen réditos económicos para no depender únicamente de la actividad de comercialización de aceite vegetal puro.
- Empoderar a los actuales directivos y socios de la cooperativa para que los mismos puedan actuar de una manera más cooperativista, es de gran importancia que se entienda la alternancia como fuente de innovación constante, la directiva actual o pasada no representa la totalidad de los puntos de vistas que la asamblea general posee.

Con relación a los objetivos específicos del estudio, las conclusiones son las siguientes:

- COOPIÑONM debe dedicarse únicamente al negocio de compra y venta de semilla de piñón y no involucrarse de ninguna manera en la actividad de extracción de aceite o de envío de galones al archipiélago, si bien esto supondría una supuesta pérdida de rédito una vez que el negocio de comercialización de aceite pueda ser rentable gracias a los subproductos, la verdad es que en el momento en el que se redacta este documento, sería un error garrafal tomar posesión de una maquinaria que requiere de insumos, seguridad, electricidad entre otros para funcionar; tomando en cuenta por sobre todo que las actividades de investigación para crear subproductos que ajusten las cuentas del negocio han estado en marcha por los últimos años sin un resultado concreto.
- La búsqueda de mercados alternativos para los productos descritos en el punto anterior no solo permitiría el desarrollo de los agricultores beneficiarios al quitarles la angustia de buscar un comerciante, sino que representa una oportunidad única para la recuperación de cultivos ancestrales dentro de la provincia,
- Dejar la dependencia del maíz que tantos años ha sumido a los agricultores en la miseria debido al mal manejo de los recursos económicos debido a la falta de acceso a créditos formales. Dejar de depender del maíz no significa cambiar de cultivo, sino encontrar mejores maneras de administrar la cosecha y buscar un acceso directo al mercado sin tener que pasar por intermediarios o agiotistas.
- Se deben de reestablecer las relaciones comerciales entre la cooperativa y las demás partes que actúan en la cadena de producción industrial piñón – AVP. Es importante dejar de lado los conflictos internos y posibles conflictos puntuales que haya llevado a una o más partes a tomar decisiones arbitrarias que afecten al grupo entero debido a que el trabajo a realizar es de extrema complejidad y gracias a esto se debe de tomar una actitud más abierta acerca de cómo se trabaja con las diferentes partes.
- Durante las entrevistas surgió una noción de que el negocio de compra y venta de piñón sigue siendo tratado como algo más que una relación comercial; al crear las cooperativas, el proyecto fomentó la independencia de los agricultores en cuanto a gestión y actividades a realizar. Si bien se ha trabajado de una manera conjunta

durante años pasados, COOPIÑONM debe mantener su estatus de empresa de carácter popular y solidario, valorando sobre todo su independencia acerca del proyecto, sin dejar de lado la ayuda que el mismo esté dispuesto a dar al funcionamiento de la misma como tal. Las riñas que se han dado entre socios deben de quedar atrás y deben ser los gerentes o encargados de comunicación de la cooperativa los que sean los representantes públicos de la misma, más no las autoridades ya que las mismas tiene la función de gestionar la actividad de la empresa para poder rendir cuentas a la asamblea de socios. Es tiempo de que las relaciones entre las partes sean meramente comerciales y que, siempre y cuando las partes cumplan con sus ofrecimientos, la relación entre las cooperativas y hacia terceros se ejecuten de una manera profesional, fomentando así la cooperación entre las mismas que podría fomentar la creación de vínculos que puedan eliminar la distancia que existe entre las cooperativas; sin que este ´último punto sea un objetivo definitivo de las partes. Antes que nada, se debe de salvaguardar los intereses de los socios y el fomente del crecimiento de la empresa comunitaria.

- La reelección de José Murillo como presidente de la cooperativa demuestra la falta de liderazgo y participación que existe en la misma. Cabe recalcar que esta es una persona que quiso, y consiguió, liderar cada etapa del proceso, desde el tribunal de elección de la directiva de transición, así como la misma directiva de transición y llegar a ser el primer presidente de la cooperativa; si bien tuvo el respaldo de la mayoría de los socios, sus actitudes y actividades han causado más de una ruptura entre COOPÍÑONM y sus aliados estratégicos, tanto así que existe una segunda cooperativa formada de los socios que estaban en contra de su gestión. La centralización de poder en una sola persona simplemente hará que la empresa responda a intereses individuales antes que colectivos; tanto José Murillo como Amado Intriago deben, en opinión del autor de este documento, presentar su renuncia como socios de la cooperativa hacia la asamblea por un sinnúmero de razones que son reafirmadas con la reelección de uno de estos a la directiva. Es deber de la asamblea entender la fragilidad de un proceso liderado por una sola persona o un grupo de individuos que, mediante tácticas de control de grupos, pretenden acaparar el poder que la presidencia de la cooperativa supone olvidando que todo el directorio se debe a los socios, más no al revés.

- La falta de diversidad en el liderazgo supone un problema para el devenir de la cooperativa, no se puede pretender que una sola persona sea la única responsable de llevar a cabo las actividades que se necesitan para salvaguardar la existencia de la cooperativa en un corto y mediano plazo. Para esto, es deber de los socios promover la alternancia de poderes, evitar la centralización de participación en un grupo de personas delimitado, sino que se debe abrir la oportunidad de acción a todos los miembros.
- La cooperativa, dentro de lo posible, debe buscar convertirse en un organismo avalado para entregar certificados avalados por el ministerio de educación ya que la capacitación debe ser constante. Parte de la razón de ser del cooperativismo es la de proveer de oportunidades de educación continua por lo que se debe de tomar en cuenta, a mediano o largo plazo, la creación de un organismo dentro de la cooperativa que se dedique enteramente a la planificación de capacitaciones a nivel comunitario.
- La cooperativa debe llevar a cabo el plan de formación y capacitación de sus líderes y de sus socios sin ningún distingo, para lo cual se recomienda la creación de un comité especial al interior del consejo de administración, cuya tarea será también la de formular sistemas de evaluación y monitoreo de las actividades que los socios de la cooperativa diseñen en conjunto, correspondiéndole al consejo de vigilancia realizar su tarea adoptando estos sistemas para corregir oportunamente cualquier desviación o error que se produzca, tendiendo a que las autoridades de esta nueva organización adquieran como costumbre implementar la rendición de cuentas.
- Se debe considerar la posibilidad de modificar los estatutos para poder dar más apertura a que la misma pueda incurrir en otros productos más rentables. Si bien la actividad piñonera no debe ser dejada de lado debido a que esta es la razón por la cual la cooperativa existe en primer lugar, los estatutos actuales limitan la acción de la misma y sugieren que la única manera en que se podrían dedicar de lleno a una actividad agrícola más rentable es si el proyecto o cualquier organismo que compre piñón para procesarlo se negase a comprarlo lo que legalmente libera a la cooperativa para emprender otras actividades. Sin embargo, la situación actual del negocio de compra venta de piñón y las constantes indicaciones de los actores locales indican que otros cultivos más comunes dentro de la provincia podrían ser

la manera de crear un rédito a la cooperativa que le permita actuar con más libertad y que fomente el espíritu de auto desarrollo dentro de las comunidades.

Lista de referencias

Alvarez Falcón, C. (2012). El despegue : De las burbujas económicas al desarrollo sostenible. Retrieved July 3, 2018, from http://web.b.ebscohost.com.puce.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEwNDI3NTNfX0FO0?sid=f4cf8bc4-efd4-474c-bb24-ca8e8fbd637e@sessionmgr120&vid=2&format=EB

Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Escuela Universitaria de Empresariales, Universidad del País Vasco-Euskal / Herriko Unibertsitatea. Retrieved from https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf

Baquero, M., & Granda, W. (2016, July). TESIS DE GRADO: FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO DE PRODUCTORES Y RECOLECTORES DE PIÑÓN DE 7 CANTONES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ. Retrieved from http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12449/Tesis-Fort-So-Org-Pro-Rec-Pi%C3%B1%C3%B3n-13-jul-2016%20empastada.pdf?sequence=1

Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. Zierenger, Alemania: International institute for Sustainable Development. Retrieved from http://www.ulb.ac.be/ceese/STAFF/Tom/bossel.pdf

Brito Lorenzo, Z. (2008). Educación popular, cultura e identidad desde la perspectiva de Paulo Freire. In *Paulo Freire. Contribuciones para la pedagogía.* (Consejo

Latinoamericano de Ciencias Sociales). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (p. 300). United Nations.

Calderon Vázquez, F. J. (2008). *THINKING ON DEVELOPMENT ENFOQUES TEÓRICOS Y PARADIGMAS DEL DESARROLLO*.

Cero Combustibles Fósiles Galápagos – Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (n.d.). Retrieved December 18, 2017, from http://www.energia.gob.ec/cero-combustibles-fosiles-en-galapagos-2/

CONAFIPS. (n.d.). Solicitud de Recursos. Retrieved December 13, 2017, from http://www.finanzaspopulares.gob.ec/solicitud-de-recursos/

Congreso Nacional. Ley de cooperativas, Codificación, Pub. L. No. 000, 400 (2001). Retrieved from http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Coraggio, J. (2011). *El Trabajo antes que el capital* (Alberto Acosta y Esperanza Martínez). Quito Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

Coraggio, J. (2013, September). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. *Temas. Cultura Ideología Sociedad*, (75).

Coraggio, J. L. (2013). Las tres corrientes de pensamiento y acción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, *15*(2), 11. https://doi.org/10.22296/2317-1529.2013v15n2p11

Entrevistas Manabí. (2017). [WAV] (Vols. 1–9). Portoviejo, Manabí.

Franklin, J. L. (1979). *Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development Jerome L. Franklin*. Instituto de Investigacion Social, Universidad de Michigan. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/8de8/d703b09bb7a6f97fb53beeb0f280e94c9372.pdf

FUCAC. (2015). *Manual de Educación e intergración cooperativa*. Retrieved from https://www.fucac.com.uy/Content/Articles/75c4cf58-1e6a-43aa-9f58-87838a2eac36/Manual%20de%20Educaci%C3%B3n%20e%20Integraci%C3%B3n%20Cooperativa%2025-09.pdf

García, I. (2012). *Inversion en el desarrollo de capacidades* (Vol. 1). Imprefepp.

Ghosh, G. (2006, June 6). Talent and Social Business: What is Organization Development (OD)? Retrieved January 19, 2018, from http://gauteg.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-development-od.html

IICA. (2013a). METODOLOGÍA PARA CREACIÓN DE COOPERATIVA DE PIÑONEROS. IICA.

IICA. (2013b, December). ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN COMUNITARIA. IICA.

IICA. (2014a, Abril). Estatutos cooperativa CoopiñonM. IICA.

IICA. (2014b, April). ACTA DE LA ASAMBLEA CONSTITUTIVA DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCION INDUSTRIAL COOPIÑÓN - MANABÍ.

Índice de Desarrollo Humano | PNUD. (n.d.). Retrieved July 24, 2018, from http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/calculo-de-idh/

Informe Brundtland (En inglés).pdf. (n.d.). Retrieved from http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Desarrollosostenible/Documents/Informe%20Brundtland%20(En%20ingl%C3%A9s).pdf

Madriz, R. D. Z. (2010, June 29). ROGELIO ZAMBRANA: CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN POPULAR. Retrieved January 19, 2018, from http://rogeliodavidzambranamadriz.blogspot.com/2010/06/caracteristicas-de-la-educacion-popular.html

Manual de Educación e Integración Cooperativa 25-09.pdf. (n.d.). Retrieved from https://www.fucac.com.uy/Content/Articles/75c4cf58-1e6a-43aa-9f58-87838a2eac36/Manual%20de%20Educaci%C3%B3n%20e%20Integraci%C3%B3n%20Cooperativa%2025-09.pdf

Meadows, D., Meadows, D., & Randers, J. (1992). Beyond The Limits To Growth. Retrieved July 4, 2018, from http://donellameadows.org/archives/beyond-the-limits-to-growth/

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W. (1972). *The Limits to Growth*. Club of Rome. Retrieved from http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf

Movimiento cooperativo. (2017). In *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Retrieved from https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Movimiento_cooperativo&oldid=100240323

PÉREZ, M. M. C. (n.d.). BAQUERO CÁRDENAS ENMA MARGARITA GRANDA PÁEZ WASHINGTON OSWALDO, 126.

REPÚBLICA DEL ECUADOR ASAMBLEA NACIONAL, E. P. LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, Pub. L. No. s/n, § Registro oficial (2011). Retrieved from http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf

Telégrafo, E. (2015, December 16). La tasa de femicidios en Ecuador es 0,72 por cada 100 mil habitantes. Retrieved January 25, 2018, from http://tinyurl.com/zn2dwnm

Velásquez Muñoz, C. J. (2012). *Ciudad y desarrollo sostenible* (ECOE Ediciones). Bogota, Colmbia. Retrieved from http://web.b.ebscohost.com.puce.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3ODU0OF9fQU41?sid=92cbd0e3-ce11-43b5-be5f-872b79104dd2@sessionmgr103&vid=4&format=EB&rid=1