

1. INTRODUCCIÓN

El bienestar económico de los productores agropecuarios rurales es función de un conjunto de factores: las acciones públicas, la disponibilidad de financiamiento, la calidad del trabajo de los interesados, entre los principales.

Los entes de gobierno seccional apoyan la actividad productiva como ocurre con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos que entrega ayudas en insumos, materiales y especie (alevines, pollos, cerdos y otros) para fomentar el desarrollo del agro en la provincia. Han pasado varios años y no se observa un cambio significativo en la oferta de productos pecuarios ni en el bienestar de quienes, agrupados en asociaciones, recibieron estas ayudas. De allí surgió el interés por estudiar este fenómeno e identificar sus causas y consecuencias; obtener información cierta que sirva de base para la elaboración de propuestas de cambio o mejora.

Este trabajo es importante porque aborda un tema y problemática actual y es novedoso porque se somete a estudio una iniciativa que ha permanecido sin mayor análisis en cuanto a sus resultados. Un enfoque de eficiencia en el uso de los recursos, la aplicación de marcos referenciales nacionales y extranjeros, permitirá a la autora valorar adecuadamente la evidencia empírica lograda a través de los instrumentos como paso previo a la formulación de una propuesta sustentada científicamente.

2. TEMA

Análisis económico- administrativo a la Gestión de las Asociaciones de producción piscícola (tilapia roja) del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Los Ríos.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Contexto internacional

Los campesinos de diversos lugares del mundo manifiestan similares situaciones que los gobiernos y organizaciones diversas, buscan revertir, pero se encuentran con varios factores que dificultan esta acción de ayuda. En Chile, por ejemplo, en la comuna de Tome, en su mayoría corresponde a la pequeña agricultura familiar campesina, de subsistencia debido a factores que repercuten de manera directa en el desarrollo productivo de los campesinos. Entre estos se identifican los factores ambientales, económicos y sociales, como son los suelos degradados, inexistencia de tecnología agrícola (riego, maquinaria) y vialidad en malas condiciones. Por otro lado, los campesinos y agricultores de la comuna carecen de herramientas técnicas que fortalezcan capacidades más subjetivas o intangibles, como son el emprendimiento, el capital social y la comercialización.

Aunque existan políticas gubernamentales de apoyo a los rubros productivos, no se consideró el fortalecimiento de las organizaciones conformadas entorno a este

estrato de agricultores y los efectos se diluyeron minimizando los impactos beneficiosos.

En los últimos años Perú (Ocampo, 2008) ha liderado el crecimiento económico en Latinoamérica, siendo uno de los países con mayor incremento porcentual del PBI pero no ha logrado un desarrollo inclusivo que cambie la actual situación de desigualdad en términos de pobreza para los campesinos, especialmente en la ruralidad andina porque los proyectos de desarrollo agrícola se diseñaban con características endógenas, siempre hacia adentro, apoyando producción con áreas individuales tales como: Diversificación, género, productividad, creando un enfoque estático de auto consumo, sin considerar ofertas de escala ni articulación comercial.

Se afirma también que la modernidad impuesta por un mundo globalizado obliga a los productores rurales andinos a evolucionar el desarrollo rural, a través de la asociatividad con la participación activa, comprometida y económica de todos sus integrantes, capitalizando sinergias existentes alrededor de los agentes que conviven en los entornos rurales, para lograr el bienestar de las familias, el desarrollo de sus localidades y la reducción de la pobreza.

En Paraguay, el crecimiento económico vigente hasta la década pasada creó muchos efectos adversos, introduciendo elementos de diferenciación que permitieron beneficiar a algunos y marginar a otros. A la vez, se valorizaban las estructuras organizativas de participación como el caso de las cooperativas a nivel

nacional, o algunos intentos a nivel regional, o experiencias de organizaciones de pequeños productores bajo la forma de comités de agricultores, que estuvieron vinculados al trabajo de las ONGs (Álvarez Herranz, 2009).

Un estudio sobre factores de éxito se encontró que, por ejemplo en Bolivia se considera una Empresa Asociativa Rural exitosa a la que ha combinado:

a) Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas.

b) Nivel de sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de independencia o autonomía: financiero. Esto significa la capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y de reproducción, mediante acumulación de capital propio; gestión con liderazgo claro y eficiente; solidez organizativa como la cohesión interna de sus asociados y normativas claras de comportamiento; capacidad de resolución de crisis y conflictos; sustentabilidad ambiental; independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia; permanencia o durabilidad.

3.2. Contexto nacional y local

En el marco del estudio de la asociatividad y sus relaciones con el desarrollo de las asociaciones productoras campesinas se presentan algunos casos en el Ecuador:

Grupos de pequeños productores de leche ubicados en las cercanías de la zona del volcán Cayambe, organizados como asociaciones, con el apoyo de AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente), articulándose con una

empresa privada comercial (El Ordeño). AGSO es uno de los principales grupos de productores agropecuarios del Ecuador, que desarrolló a finales de la década del 90 una estrategia de oposición a las políticas de apertura y a las importaciones de productos lácteos, lo cual fue generando una alianza implícita con los grupos de pequeños campesinos productores de leche.

En la provincia de Cotopaxi, se ha llevado a cabo la conformación y consolidación de los Comités de Gestión Productiva en cada una de las comunidades y organizaciones participantes, en coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Palo Quemado, Isinlivi y Mulalillo, con las alianzas que conlleva para la efectividad en la comunidad.(Informe ADSIS, 2012).

Las anteriores son alternativas de producción que han funcionado bastante bien en la región Sierra; en la Costa ecuatoriana y también en la región amazónica, donde estos últimos años se ha masificado la crianza de tilapia por pequeños productores que están apostando a esta actividad como una fuente de alimentación, y con la posibilidad de obtener ingresos económicos en la venta de su producto al mercado local.

El cultivo de tilapia en Ecuador data desde el año 1965, cuando donde fue introducida por primera vez la especie *Oreochromis mossambicus* en la zona de Santo Domingo de los Colorados (Agrytec, 2011).

En 1.974, se introduce la tilapia nilotica (*Oreochromis niloticus*) y posteriormente a inicios de los 80 se introduce al país el híbrido rojo (*Oreochromis sp.*), que es la especie que predomina en los cultivos comerciales. (FAO, 2012)

En el Ecuador, debido a su ubicación geográfica, la crianza de este pez se ha convertido en una nueva fuente de ingresos para el piscicultor. La creciente demanda exige una tecnificación en el manejo de esta especie. La Tilapia Ecuatoriana ha logrado colocarse en una posición privilegiada en el mercado alimenticio mundial por sus propiedades intrínsecas y su exquisito sabor (Burgos y Macías, 2008).

Aún en provincias como Loja se ha criado tilapia en la parroquia Zambí del cantón Catamayo, con buenos resultados para las decenas de familias que participaron; en este lugar se implementó una planta de faenamiento. Este proyecto fue realizado en el 2009 con el respaldo del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, quien entregó 22 mil 832 dólares. La contraparte correspondió a la Junta Parroquial de Zambí y Municipio de Catamayo, por el valor de 60 mil dólares. De acuerdo a datos periodísticos, en esta propuesta participaron 30 familias y lo hicieron a través de la Asociación de productores Agropecuarios “El Porvenir” con la participación de las comunidades de El Porvenir, La Libertad, Alto Grande, de la parroquia Zambí; Chiguango de la parroquia Guayquichuma; y, Jorupe de la parroquia Chaguarpamba.

En el año 2009, en Quevedo, se desarrolló un proyecto auspiciado por el MAGAP y las Naciones Unidas. Se trató de un cultivo con la participación de 17 familias las cuales conformaban la Asociación Artesanal de Piscicultura y Afines (Adapare). Su objetivo fue dedicarse totalmente a la explotación de este pez; fue financiado por el Banco de Fomento que prestó \$2000.00 por socio: sin embargo, poco se conoce de sus resultados.

Actualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos está desarrollando más de 100 proyectos distribuidos en los sectores con mayor potencial y con aproximadamente 700.000 tilapias sembradas. Según la revista electrónica Detalles.ec, son 55 asociaciones campesinas o Unidades de Cambio Rural (UCR), de la provincia de Los Ríos las que incursionan en esta actividad, con apoyo de la Prefectura.

Los informes oficiales sugieren que se han producido grandes mejoras en las comunidades beneficiadas. Señala que seleccionan los lugares luego de un profundo análisis por parte del departamento de Desarrollo Productivo, se llega a las comunidades, socializa en conjunto y finalmente se determina cual es el sector ideal para la crianza de tilapias. Los mismos informes indican que hay comunidades donde el resultado ha sido extraordinario mientras que en otras no se ha logrado los resultados esperados. Un ejemplo de éxito, de acuerdo a la revista citada, es el de la Asociación San Juan de Abajo – Las Piedras del cantón Vinces, que obtuvo USD 5.000 de ganancia con la venta de tilapia, los cuales fueron

destinados a la reinversión en otros proyectos; no señala el valor de la inversión inicial que sería un buen referente de éxito.

Otras asociaciones sin estructura ni planes no han obtenido ingresos adecuados, ni reinvierten o independizan, pero continúan con la actividad porque el Gobierno provincial les provee de los insumos. En el Cantón Mocache, se cría este pez en cautiverio y por ejemplo, la asociación La Victoria, con 15 familias tenía seis mil tilapias en octubre de 2013, listas para la venta y es la tercera reinversión que efectúa lo que parece indicar la existencia de un proceso de sustentabilidad.

4. SITUACIÓN PROBLÉMICA

En el Cantón Babahoyo, existen varios proyectos de producción de tilapia roja creados y apoyados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos; reciben esta ayuda en la forma de alevines, alimento balanceado, antibióticos, otros insumos y asesoría técnica para la crianza y manejo, por lo tanto, las comunidades beneficiadas aportan el trabajo físico, la mano de obra para el mantenimiento e instalación. Estos proyectos procuran mejorar las condiciones de vida de los campesinos a través de la diversificación de la producción agropecuaria ofreciendo el capital semilla para nuevos emprendimientos.

Las asociaciones han recibido apoyo económico y capacitación del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial pero no se ha logrado los resultados e impactos esperados por el organismo provincial. Las condiciones de vida de los

productores no han mejorado significativamente, no se ha diversificado la producción ni avanzado en la creación de granjas integrales comunales y tampoco se ha intentado dar valor agregado a la producción acuícola.

Las organizaciones beneficiadas esperan cada ciclo una nueva ayuda del Gobierno provincial para realizar las siembras de alevines; de manera que no se han convertido en organizaciones capaces de continuar solas con el proyecto. Los productores de tilapia apoyados por el GAD Los Ríos, generalmente son asociaciones sin mayor cohesión, sin cumplir con lo que señalan sus propios estatutos. Así, la producción del pez se vuelve una actividad que maneja un grupo de personas allegadas entre sí por razones de vecindad, familiaridad, y no como resultado de un proyecto de inversión consensuado entre socios, con aportes y responsabilidades compartidas.

Este hecho indica que les falta estructura organizativa en la cual cada nivel cumpla con las actividades previstas; en la que se manejen principios y prácticas mínimas de contabilidad y control para disminuir riesgos de pérdidas o sustracciones. No existe un proyecto escrito que indique formalidad de la inversión ni se especifican las funciones y responsabilidades de cada beneficiario; tampoco se conoce que se haya decidido, de forma planificada, cómo se manejarán las ganancias y se reinvertirán. En conclusión, faltan los procesos administrativos que permiten la sustentabilidad de los proyectos emprendidos y que se relacionan con la escasa formación empresarial de los productores; al respecto, ellos eran exclusivamente

agricultores y en poco tiempo han incrementado sus actividades con la crianza de tilapia.

Desde la información oficial del GAD Los Ríos se afirma que los volúmenes de producción son altos pero se desconoce los resultados y proyecciones; el sistema de venta no está definido con antelación y se conoce poco de planes para establecer relaciones con mercados locales o no. Los resultados de los apoyos recibidos no se conocen al mismo tiempo que no se vislumbran cambios en las prácticas de las asociaciones productoras, beneficiarias de estos proyectos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Los Ríos es el ente que los reúne, capacita brevemente, y les dona los alevines. Los beneficiarios no sienten mayor responsabilidad de la producción y resultados, ya que una cosecha, por pequeña que fuera, les representa ingresos.

Hasta ahora, carecen de un mercado cautivo o por lo menos seguro para vender el producto, las propias condiciones de vida no han mejorado significativamente ni se ha consolidado la organización.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. Problema general

¿Cuáles son las características de la gestión económica y administrativa de las Asociaciones de producción piscícola (tilapia roja) del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos?

5.2. Problemas específicos

¿Cómo es el nivel organizativo de las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos?

¿Cómo se maneja el proceso productivo en las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo?

¿Se ha determinado la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja en las asociaciones campesinas del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos?

¿Cómo mejorar la gestión actual de las asociaciones piscícolas que producen tilapia roja del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos?

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó entre los meses de marzo y octubre de 2013. El objeto de estudio es el desarrollo organizativo de las asociaciones productoras de tilapia roja apoyadas por el GAD Los Ríos.

El campo de estudio es el manejo de la producción de tilapia roja en las asociaciones.

La investigación se realizó entre los directivos y socios de las asociaciones productoras de tilapia roja La Huaquilla y El Trapecio, situadas en el Cantón Babahoyo en los recintos La Huaquilla y El Trapecio respectivamente.

7. JUSTIFICACIÓN

La Tesis propuesta se sitúa en la línea del CEPEC denominada “Formulación, Implementación y Ejecución de Proyectos Sociales” del programa “Gestión Pública y Desarrollo Regional y Local”. Los proyectos productivos que financia el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos tienen como fin la disminución de la pobreza en los sectores beneficiados porque en un plazo mediano, deberían contar con una forma de producción probada y una estructura organizativa que les permita manejar un negocio razonablemente rentable.

La iniciativa del GAD Los Ríos proporciona el capital semilla a las asociaciones de productores campesinos y es importante investigar los resultados que están

logrando los beneficiarios respecto de la rentabilidad, generación de riqueza, durabilidad económica, mejoramiento general de las condiciones de vida de los asociados.

Existe un mercado amplio en la provincia y país para la producción, con valor agregado, de diversos productos de la piscicultura pero más que los aspectos técnicos, son los factores asociados a la calidad de la gestión los que se convierten en obstáculos del desarrollo especialmente de organizaciones campesinas. De allí la importancia de estudiar los diversos factores intervinientes en la gestión de las asociaciones campesinas para disponer de información cuyo análisis permitirá formular conclusiones y construir una propuesta de intervención. La propuesta que se formule incluirá las características locales pertinentes e incorporará elementos de administración eficiente para que, cuando se la aplique produzca impactos positivos en el desarrollo. Los beneficiarios directos serán los miembros de las asociaciones estudiadas y de manera indirecta se beneficiarán los habitantes urbanos y comunidades.

Para la autora de este proyecto, el principal beneficio es la posibilidad de relacionar los conocimientos desarrollados en la Maestría con una situación real. La comprensión del estado real de un Plan de apoyo a los pequeños productores agropecuarios, que se presenta como solución parcial a la pobreza del sector permitirá obtener conclusiones y los elementos necesarios para formular una propuesta acorde a los resultados.

Un aspecto importante es la viabilidad de la propuesta, aspecto relacionado con la disposición del GAD Los Ríos para apoyar iniciativas de bienestar colectivo.

8. OBJETIVOS

8.1. General

Estudiar las características de la gestión económica y administrativa del manejo actual de la producción piscícola (tilapia roja) de las Asociaciones del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

8.2. Específicos

Determinar el nivel organizativo de las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

Identificar el manejo del proceso productivo en las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo.

Determinar los elementos considerados en la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja entre las asociaciones campesinas del cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

Diseñar una alternativa de mejora de la gestión para las asociaciones piscícolas(tilapia roja) del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Marco conceptual

Desarrollo rural

Es un proceso de transformación social y crecimiento económico sostenible, enfocado en la duración en el tiempo, en la permanencia de forma que produzca crecimiento sustancial de los individuos y la comunidad.

El progreso o avances se los entiende en un sentido de integralidad, de manera que no solamente se refiera a condiciones económicas e ingresos sino al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del campo. El criterio de integralidad contiene varios conceptos como la preservación del ambiente, mejora de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida. Estos enunciados concurren en la idea de un cambio estructural que incluya las dimensiones económica, sociocultural y político- administrativa.

Sustentabilidad financiera

Se refiere a la capacidad de mantener la actividad productiva, con eficiencia y eficacia a través del tiempo. Se relaciona con la manera como gestionan

los aspectos internos y externos que pudieran afectar a la organización tanto en lo económicos como en lo social y ambiental.

Asociatividad

Este enfoque reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto y articulado entre las empresas o, personas. En esta investigación se refiere al grado de integración y coordinación del trabajo que realizan los miembros de las asociaciones campesinas que cultivan tilapia.

Eficiencia tecnológica.

Situación que ocurre cuando no es posible aumentar la producción sin incrementar el uso de factores productivos. En esta tesis, se refiere al uso de los recursos e insumos destinados a la producción piscícola.

Gestión para el desarrollo

El conjunto de pasos y decisiones dirigidos a lograr objetivos previstos para la continua mejora de las condiciones de los socios y la producción.

9.2. Marco referencial

9.2.1. Antecedentes

Un antecedente para la ejecución de esta tesis es el trabajo de Gutiérrez (2013). Esta tesis desarrolla el sustento teórico del trabajo, que básicamente enmarca las teorías del capital social, la asociatividad y las cadenas de valor. En conjunto estas teorías explican la importancia de la cooperación de los pequeños productores

rurales para el incremento de su competitividad y el mejoramiento de sus condiciones de vida. Además, se incorpora una sección referente al análisis económico y financiero de las empresas. Señala también que un proyecto de producción y comercialización debe considerar las posibilidades de incorporar nuevos mercados y en general, producir con calidad.

Ávila (2011) realizó un estudio sobre la cooperación internacional señalando que ha tenido un rol muy activo al suministrar ayuda a los países que según se considera no han alcanzado la condición de aquellos desarrollados. Sin embargo, sus alcances han sido ampliamente cuestionados en cuanto a la sostenibilidad de sus programas en el largo plazo, pues una vez que la ayuda no está presente los resultados obtenidos parecen esfumarse poco a poco.

Amaguaña (2012) presenta un trabajo de tesis en el cual evidencia la necesidad de crear una empresa de producción y comercialización de cuyes en la parroquia rural Ascázubi, del cantón Cayambe, para mejorar la capacidad productiva de pequeños productores, generar empleo e incrementar su nivel de ingresos. Asegura que el consumo de carne de cuy va creciendo gracias a su alto valor nutritivo, bajo contenido de grasa y buen sabor, por ello las expectativas de los productores de cuy de Ascázubi se orientan a alcanzar un buen nivel de productividad, vender directamente su producto y obtener una buena posición de mercado y tales consideraciones dieron base a tal investigación.

En su propuesta alude a que, mediante el trabajo participativo, inicialmente, se formará una asociación agropecuaria para unificar recursos e incrementar su

capacidad productiva. Concluye que un buen estudio de mercado, análisis técnico y financiero más la aplicación de herramientas administrativas financieras, permitirán demostrar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de la empresa cuyo proceso productivo implica el enlace de tres fases: manejo de un plantel cuyícula, faenamamiento y preparación de cuyes en asadero.

9.2.2. Fundamentación teórica

9.2.2.1. La opción productiva piscícola de las asociaciones campesinas

La tilapia roja (*Oreochromis niloticus*) es la especie que generalmente, cultivan las asociaciones campesinas. Es una especie cuya adaptación a los suelos, clima y condiciones ambientales es mejor que otras de su mismo género. Su rendimiento, mayor porcentaje de machos, resistencia a enfermedades y rápido desarrollo permiten lograr rendimientos de hasta 6.5 TM/ha. Por eso se la prefiere para proyectos que involucren a comunidades campesinas.

La tilapia puede ser cultivada de diversas maneras:

1. Policultivos artesanales con otras especies como cerdos, aves, carpas y camarones de agua dulce.
2. Policultivos con productos agrícolas como arroz
3. Cultivos en jaulas flotantes en lagos, ríos, lagunas y confinadas en piscinas.

Como se ha expresado, esta alternativa de producción es la que ocupa a varias asociaciones de campesinos en el Cantón Babahoyo. Uno de los aspectos que influyen en la selección de la propuesta de producción es que la población carece

de recursos y a veces desconoce las herramientas y medios de administración de un negocio. También falta capacitación para desarrollar su aptitud emprendedora que permita competir ante un mundo globalizado; estos factores dificultan la implementación de microempresas en el sector rural.

Varios elementos intervienen en la explotación comercial de la tilapia y es necesario comprender que la acuicultura ofrece amplias perspectivas de desarrollo a diferentes productores. Aunque esta actividad ya se había practicado, constituía una tarea de subsistencia, no de producción. La explotación de la tilapia tiene amplia aceptación en América Latina, señalan Panné y Luchini, (2013: 2) los volúmenes de exportación son altos y añaden que “Estados Unidos es uno de los países que importa sumayor volumen proveniente en fresco fileteada de los países latinoamericanos, y en filetes congelados o entera de países del este asiático, mayormente desde China” y añade que la potencialidad del mercado urbano es muy alta. Respecto de la producción, Bravo y Chalén (2009) señalan que se puede obtener hasta 3.5TM por ha., lo cual hace que esta actividad sea muy rentable.

Los elementos que se consideran como factores del desarrollo y operación incluyen los siguientes:

- a. Potencialidad del mercado urbano
- b. Potencialidad de las ventas en la granja
- c. Disponibilidad de recursos básicos como el agua, suelo adecuado e insumos

Uno de los problemas asociados a la producción de tilapia es la falta de componentes empresariales en la práctica de las asociaciones campesinas: el análisis del mercado hacia el que dirigen su producto es un aspecto fundamental para asegurar la sustentabilidad de estos proyectos. Un manejo solamente intuitivo de cualquier organización no es suficiente: puede existir la intuición pero acompañada de pensamiento analítico que lo complementa. Una planeación intuitiva que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa, no es necesariamente adecuada (Cassar y Gibson, 2007, p. 301) para asegurar la perdurabilidad del emprendimiento, especialmente cuando se trata, como en el caso de la tesis, de asociaciones campesinas que han recibido un capital semilla que constituirá el inicio de su desarrollo empresarial y social.

El análisis de los factores que inciden en la eficacia de las asociaciones productivas rurales también debe contemplar el modo en que los organismos encargados del desarrollo local están impulsando las iniciativas productivas y cómo buscan articular los diversos elementos del interior y exterior de las asociaciones.

Los gobiernos locales se convierten más en donantes generosos que en asesores y acompañantes del desarrollo; ese tipo de colaboraciones no considera los factores que determinan la dinámica interna de las asociaciones. Esta forma de asumir el desarrollo, desde una visión paternalista (Zambrano et al, 2009), desestima su complejidad manifestada en los diversos intereses de los actores del proceso productivo; en las opciones de producción y manejo de las ganancias, en la mayor o menor organización de sus objetivos y actividades. También propicia que la

responsabilidad del cambio quede depositada en los agentes de desarrollo en este caso, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos, quienes conducen el proceso, y terminan limitando el desarrollo de la organización campesina como empresa.

9.2.2.2. Las asociaciones productivas campesinas y las características de su gestión

La gestión es una función de coordinación general, diseñada para dirigir la empresa por medio del proceso de toma de decisiones y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización se plantea. En consonancia con este enunciado, la gestión eficaz es la capacidad de la empresa para lograr con razonable rapidez importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito en el corto, mediano y largo plazo. La idea de gestión lleva implícita los conceptos de objetivo y mejora (Pérez, 2010) y siguiendo este criterio, en el caso de las asociaciones campesinas rurales, se debe reflejar en la fortaleza de las organizaciones, en el manejo adecuado de sus recursos, la provisión de capital para operaciones y en general, saber hacia dónde y contar con plan de manejo de la organización, de manera autónoma porque estarían en capacidad de autodeterminarse. La realidad de las asociaciones muestra que la estructura administrativa y organizativa son más bien formales antes que funcionales.

Es que con la finalidad de potenciar escalas mayores en la producción agrícola y pecuaria, se ha inducido en los países latinoamericanos, y en la provincia de Los Ríos de manera particular, la agrupación de las familias campesinas en una especie

de empresas asociativas de diversa naturaleza, con carácter formal e informal en la mayoría de los casos. Se ha dirigido hacia ellas un importante volumen de dinero que proviene fundamentalmente de recursos públicos (Camacho et al, 2007).

Este aspecto ha generado en muchas ocasiones, el surgimiento e inversión en organizaciones prácticamente forzadas, sin que se haya desarrollado en un primer momento, los fundamentos objetivos de sustento. Al poner énfasis en la cantidad de empresas asociativas rurales formadas, se está pasando por alto que las empresas pasan por estadios del desarrollo que son los procesos internos los que determinarán, en gran medida la durabilidad de la organización. Andrade (2011) dice al respecto: “entre los factores intangibles se encuentra la identidad, es decir misión, visión y valores compartidos; los valores compartidos que definen la empresa, orientan la conducta y decisiones de colaboradores”.

Y es que, parecería que se convirtió en una regla la estrategia de organizar a productores/as individuales en empresas más amplias que las agrupaciones familiares, y al hacerlo como proceso mecánico, se obviaron consideraciones fundamentales para el mundo rural y para el tema empresarial: aspectos históricos, la disponibilidad de una base material productiva y su racionalidad, la cultura, los liderazgos internos, la capacidad de emprendimiento y las posibilidades reales de sostenibilidad, el apoyo estatal para créditos viables, tecnología, condiciones favorables para ingreso a mercados. La consecuencia en el mediano plazo ha sido gran cantidad de emprendimientos asociativos fracasados; es así que numerosos

casos de empresas rurales que hace cinco años fueron estudiados como exitosos, hoy ya no existen.

La dificultad de los pequeños productores por encontrar oportunidades comerciales puede superarse como ya se ha visto en numerosas oportunidades, con alguna forma de asociación, pero como dice Rodríguez (2002) esto resulta insuficiente si la organización no dispone de estrategias y metodologías adecuadas a la planificación y gerenciamiento del proyecto.

La organización de los productores es vista como un estrategia para afrontar los problemas de la producción rural y la microempresa en particular(IICA, 2006). El enfoque actual es el empresarial pero hasta hace pocos años, era gremial, es decir, sin que sus objetivos primordiales fueran la productividad y rentabilidad.

Actualmente, las demandas de los mercados, algunas leyes entre otros factores, obligan a las asociaciones productoras rurales a fijar su atención en la gerencia del negocio, ventas compras, inventarios y otros componentes de la gestión.

Factores de éxito en la gestión de empresas rurales

La gestión empresarial es una herramienta fundamental para el inicio de cualquier empresa, sin importar de qué tipo se trate, y por ello es importante que consideremos a la gestión empresarial como un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos.

Es parte de la organización y por lo tanto, un subsistema con un ámbito de acción amplio que abarca la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales; el desempeño en algunas funciones específicas; la relación de la organización con el ambiente externo, la incorporación de la información y la toma de decisiones fundamentadas en el análisis y conocimiento. En este sentido, una organización que exista como tal solamente porque aglutina personas y tiene un nombre, no es una verdadera organización en el sentido que tiene de empresa y las actividades que desarrolle serán bajo consideraciones empíricas lo que supone riesgos para los proyectos en los que se halle involucrada.

El éxito empresarial de las asociaciones productivas campesinas depende así de las decisiones oportunas que tomen respecto del futuro de la organización, una vez que el organismo donante se retira. Sin bases de negocios, ni referentes de formación empresarial, un relativamente alto volumen de producción podría motivar la ruptura en la incipiente organización, debido a la engañosa y efímera prosperidad.

La intencionalidad de las nuevas leyes ecuatorianas con el Plan del Buen Vivir y la Nueva Matriz Productiva es que se establezcan empresas cuyo fin sea también, el bienestar. En este ámbito se encuentran las asociaciones campesinas rurales, las que se pueden transformar en verdaderas empresas, si logran una eficiente combinación de los factores productivos y uso racional de los recursos naturales para alcanzar una producción rentable y sostenible.

Frente a ese panorama, deviene la necesidad de comprender los factores que afectan la gestión en este tipo de organizaciones, entre ellos, los elementos teóricos de base para el desarrollo y durabilidad de la organización. Entre estos, es necesario diferenciar la producción de la productividad. La producción es, en la empresa agropecuaria, el volumen físico total obtenido o a obtener de un producto en un período determinado. Se relaciona con la escala o tamaño de la actividad, por un lado, y con el nivel de productividad, por el otro.

La función producción surge dentro del análisis microeconómico como uno de los dos elementos determinantes de la sustentabilidad de la empresa. Un empresario que intenta alcanzar una situación de equilibrio de la empresa, es decir, que intenta maximizar su beneficio a corto plazo, debe tener en cuenta simultáneamente las características tecnológicas de sus instalaciones y las posibilidades de utilización de las mismas que le brindan las técnicas productivas existentes. Además, debe considerar el costo del proceso productivo.

La productividad, en sentido general es “una medición económica de eficiencia que resume el valor de la producción en relación con el valor de los insumos empleados para crearla”(Griffin, 2011, pág.701).En esencia, la productividad no depende de la escala, por lo que es un indicador de la eficiencia de producción; en el largo plazo, la productividad, en este caso de la tilapia es el principal factor determinante del incremento de los ingresos.

El análisis permite deducir que la valoración del éxito de los programas de apoyo a las asociaciones productivas de la provincia de Los Ríos debe fundamentarse en estos criterios técnicos, ya que no basta medir el volumen producido sino que se lo debe relacionar con los recursos aplicados para el volumen obtenido del producto, en este caso, la tilapia.

Un aspecto fundamental para valorar los resultados de una iniciativa de desarrollo es la relación entre los recursos asignados y el producto obtenido ya que éstas son las variables más directamente influenciadas por el productor. Al analizar la eficiencia física o eficiencia de producción, el primer punto es determinar qué nivel ha alcanzado en este aspecto la actividad o la empresa en cuestión. La empresa utiliza insumos externos, que son comprados por decisión del empresario, y recursos propios que, como la tierra, condicionan en base a sus características, las alternativas de productos y procesos, y la estructura de la empresa.

En consecuencia, las ayudas en financiamiento y capacitación que ofrece el Gobierno Provincial de Los Ríos a las asociaciones productoras piscícolas deben ser evaluadas conforme los resultados logrados. No basta criar los peces, sino que esta labor debe estar acompañada de inteligencia y conocimiento para asegurar la perdurabilidad del negocio. Como afirma González Pertuz (2010), citando a Sulmont, las personas tienen un papel decisivo en las empresas, las cuales necesitan movilizar y combinar un conjunto de recursos humanos y no humanos, que sirvan de insumos y de medios para producir un valor agregado, constituyéndose así en factores de producción.

Así como las personas constituyen un elemento esencial en la organización, para Escobio y Alonso (2012), existen otros factores que tienen una gran importancia en los resultados que están logrando las asociaciones rurales de la Provincia de Los Ríos. Entre esos factores se cuentan, según Camacho (2002), el tamaño de la empresa, las metodologías aplicadas para la producción, eficiencia del sistema productivo que en el caso estudiado, merece especial atención porque el capital semilla es realmente donado, no prestado y por tanto, podría generar una falsa sensación de seguridad al no tener obligaciones financieras en ese primer momento.

Para explicar la situación actual de las asociaciones productivas de tilapia se parte de los fundamentos de la gestión en estas incipientes organizaciones. Cuando se trata de la gestión, en cualquier iniciativa de producción, la calidad de los recursos determina en buena medida, la calidad de los productos alcanzados (Sommers, 2006). En las asociaciones productivas, el recurso humano tiene una formación empírica y en la mayoría de los casos, limitada a las tareas tradicionales de manera que, al incursionar en otras áreas de producción, debe aprender.

Ese aprendizaje está supeditado a su vez, a otros subfactores como el interés, las oportunidades de capacitación, la calidad del proceso de enseñanza específica, las actividades del proyecto, entre otras. Muchas ocasiones lo que se logra es aprendizaje vulgar, sin bases ciertas y pueden conducir a la adopción de decisiones equivocadas.

La cantidad, tipo, intensidad e integración de los insumos a incorporar a la producción es una decisión empresarial, mientras que la dotación de recursos y la estructura actúan, en el corto plazo, como una restricción. En el aspecto económico, en general, los insumos para producir generan costos variables, mientras que la estructura se traduce en costos fijos.

Otro aspecto que las asociaciones productivas campesinas debieran considerar, es entender el concepto de asociatividad en toda su dimensión. Como lo expresa Poliak (2001) “en la asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio”.

La organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabaja en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Su importancia no siempre es comprendida en toda su dimensión y se supone que los miembros se unirán y superarán los obstáculos. Esto no siempre ocurre por la existencia de conflictos de poder y liderazgo porque como lo señala un informe del IICA del año 2005, la organización en el marco del emprendimiento asociativo produce tensiones que nacen a raíz de la diversidad de intereses y conductas de los miembros, factores a los que se suma el bajo nivel educativo general y de formación empresarial en particular.

9.2.2.3. El nivel de desarrollo organizativo

Las organizaciones para Drucker (1998) son “manifestaciones de valores” que están en las personas, mientras que para Bertalanffy (1982) son un sistema. Entonces, la organización es sobre todo, un conjunto de personas que forman un sistema. Al respecto, Bertalanffy define como un conjunto de “elementos en integración”; otros autores como Gigch(2006) señalan que un sistema es un “todo complejo y organizado: una reunión de cosas que forman un todo complejo y unitario”. De estas definiciones se deduce que una organización ha de reunir características de fortalezas fundamentadas en la integración de sus miembros y que estos a su vez, conforman estructuras internas funcionales, interrelacionadas, comunicadas y con la misma orientación de logro.

Una empresa y es así como se va a entender a las asociaciones campesinas, son sistemas abiertos que realizan transacciones con el medio externo por medio de la cadena insumos-transformaciones-resultados. Los insumos son de varios tipos: demandas, presiones, oportunidades, recursos de todo tipo.

Para Hayes (2003,pág. 51) existen cuatro enfoques generales que engloban a su vez varias técnicas: enfoque interpersonal, enfoque de definición de roles, el enfoque de valores y el enfoque de las tareas a realizar. El enfoque interpersonal es el que se intenta lograr una elevada conciencia social y personal entre los miembros del equipo. Se trata que se escuchen entre todos, lo que da idea que es

una estrategia de comunicación, establece vías para que las personas del grupo, en este caso, los socios, puedan transmitir mensajes concretos y comprensibles.

Es un enfoque de respeto mutuo ya que también se aprecian las experiencias de los demás miembros; se comprende la personalidad de los demás y pueden mejorar la valoración que cada uno tiene de los demás.

El segundo enfoque se preocupa por los roles y las normas dentro del equipo, porque señala Hayes que “se desarrollan tipologías de roles de equipo que establecen cuatro tipos de intervención posible”. Para algunos autores esta tipología se convirtió en el patrón para crear equipos con el objetivo de especificar lo que se espera de cada socio o miembro de la organización.

El tercer enfoque también propone desarrollar un ambiente de entendimiento entre los miembros del equipo. Al respecto, es conveniente tomar a la organización como un sistema complejo dinámico en el que se construye una multiplicidad de relaciones (Atehortúa, et al, 2008) Son las personas las que construyen las redes y relaciones que dan sentido a la organización y necesita una orientación, un objetivo que guíe su labor.

Un cuarto criterio es la forma en que cada miembro del equipo coopera para conseguir los fines propuestos. Morgan (1996) dice que “cada organización tiene una división funcional del trabajo en la búsqueda de sus propósitos comunes”.

No se estudia a la gente, sino las habilidades que poseen y como contribuyen dichas cualidades al objetivo común. Este enfoque por lo tanto destaca el papel del intercambio de información entre los miembros del equipo y la contrastación entre lo que se desea lograr y los recursos, habilidades y etapas que tendrá que seguir el proyecto.

Las organizaciones necesitan de un líder en las diversas etapas de su desarrollo, que sea capaz de impulsarlo. En la primera fase, necesitan dice Ruiz (2008) la guía de un dirigente que tenga bien definido el futuro de la organización y las estrategias adecuadas para lograrlo. Es él quien debe organizar, explicar, solucionar dudas, impulsar a los miembros de su organización, esto representa una gran responsabilidad porque el líder es el que apoya los procesos que hacen que la organización “se conozca a sí misma” (Drucker et al, 2002, p 184)

Cuando la organización llega a ser conocida es el momento de un líder con energía y carisma para mantener los objetivos y actividades; las siguientes actividades son el cambio y la renovación la que precisan de capacidades no solo inspiradoras sino de gerencia (Ruiz, 2008)

Por otra parte, Zastrow (2008, p23) explica que en la mayoría de las grandes organizaciones “existen varios niveles de liderazgo”. Otro de los problemas que presenta este enfoque es que resulta complicado definir que conductas de un líder designado son conductas de liderazgo y cuáles no.

Muchos individuos temen desempeñar el papel de líder porque no conocen bien las funciones de liderazgo y sienten que no tienen las cualidades necesarias.

El liderazgo funcional exige una serie de habilidades aprendidas que todas las personas con unas mínimas capacidades pueden adquirir. La participación responsable es lo mismo que un liderazgo responsable, porque ambos preservan la cohesión del grupo y lo pone en camino para conseguir sus metas. Eso significa que cualquiera que desee y haga un esfuerzo, puede aprender a ser un líder efectivo.

Los dirigentes no conducen siempre al desarrollo de la organización; se necesita que los socios se muestren dispuestos a ser guiados por una persona que haya demostrado los comportamientos y habilidades pertinentes a la situación particular. Se necesita entonces de unos dirigentes que motiven a los dirigidos, en este caso, a los miembros de las asociaciones productoras de tilapia.

La motivación, como lo señala Puchol, (2012) no es fácil porque depende de la comprensión de la ganancia propia y no es fácil asegurar la comprensión adecuada de esa ganancia. Puchol también añade que se han de considerar dos aspectos: el concepto de integración y el de contrato psicológico, ambos relacionados a su vez, con la comprensión de que el líder o dirigente, es capaz de guiar bien a la asociación.

La calidad de guía del dirigente campesino es cuestionable porque generalmente carece de la formación que le permita asumir con relativo éxito un sistema de tipo administrativo, técnico, financiero, comercial, al cual podemos denominar “sistema formal” y que sigue reglas e indicadores muy precisos, sometidos a normas y a resultados cuantificables; como se notará se refieren a lo que Fayol mencionaba como capacidad técnica y capacidad administrativa.

Otro aspecto que merece atención es la falta de liderazgo de calidad para el sistema no formal, informal, o espontáneo, que es el sistema humano, base del técnico o formal y más difícil de cuantificar o medir, pero igual de importante. “Las organizaciones necesitan un liderazgo concentrado tanto en la producción como en la gente” afirman Lussier y Achua (2002) y este enunciado concreta la necesidad de transformar la dirigencia de las asociaciones campesinas en gerencias que orienten los procesos productivos y desarrollen fuertes vínculos entre los socios.

Se puede tener preparación óptima para dirigir una organización, pero si no se maneja bien el sistema humano, se llega al fracaso. Por ejemplo, algunos emprendimientos exitosos que existen en el Ecuador se basan en organizaciones muy estructuradas: el Fondo ecuatoriano Populorum Progressio ha logrado algunos avances en el sector secundario de la economía que ya incorpora la innovación y transformación de las materias primas agrícolas o pecuarias y que han permitido la formación y consolidación de: 129 queserías rurales grandes (5000 litros) y pequeñas (500 litros de leche/día); 5 consorcios regionales, 1 consorcio nacional (FUNCONQUERUCOM); 30 fábricas de mermeladas y dulces a cargo de grupos

de mujeres (algunas exportan); 15 fábricas de embutidos; 160 molinos de granos (harinas y balanceados); aserraderos y fábricas de muebles; secadoras de hierbas aromáticas y medicinales; extractoras de aceites esenciales; procesadoras de café y cacao y panaderías. (FEPP, 2010).

Las políticas de desarrollo que incorporan el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial, son ahora constantes. Esta generación de nuevas organizaciones con fines empresariales, se encuentran en diferentes fases de su maduración y son varios los factores que intervienen. Cacivio y Ringuelet (2012) presentan entre otras variables la base cultural y particularmente el nivel educativo y la estructura productiva histórica.

En el Ecuador, ante la descentralización, se hace necesario que las organizaciones productivas rurales “accedan al capital productivo,.. la tecnología” y además, “desarrollar la cultura de negocios” (Foro Nacional, 1997) es decir, producir de acuerdo a las demandas del mercado y abandonar el enfoque de ventas que aún perdura.

Chimbo (2011) realizó un Programa de Capacitación de los Emprendimientos Asociativos de la Agencia de Desarrollo Económico de la Administración Zonal Quitumbe del Distrito Metropolitano de Quito. Entre las conclusiones constan el desarrollo del recurso humano adquiere importancia en la elaboración del Emprendimiento Asociativo ya que los conceptos desarrollo y capacitación, ayudan

al enriquecimiento en la capacidad de innovación, creatividad y motivación de los Grupos participantes, el Diseño de un Programa de Capacitación es una alternativa, que presenta una propuesta que permite crear las condiciones necesarias, para el mejoramiento en el desarrollo del Emprendimiento Asociativo, entre otras.

9.3. Postura teórica

Desarrollo asociativo eficiente fundamentado en conocimiento, procesos y organización.

El desarrollo en las asociaciones rurales no se contradice con la noción de lucro de la empresa, puesto que estas organizaciones realizan actividades que deben producir ganancias y los bienes que reciben para el proyecto constituyen un capital semilla. Las condiciones actuales de fortaleza organizativa, de capacidad de gestión y conocimiento de negocios evidencian una posición débil de las asociaciones. Frente al momento que viven desde el enfoque de empresa y como un requisito de crecimiento, la introducción del conocimiento como recurso del desarrollo se hace imprescindible. Será necesario también armonizar el conocimiento explícito con el tácito (Bueno, Rodríguez y Salmador, 1999) para no perder la experiencia de los socios y al mismo tiempo, ofrecerles nuevas oportunidades.

Las asociaciones reciben el capital semilla (input) que es objeto de un proceso productivo con numerosas actividades (alimentación, protección, otros) que culmina con la cosecha (output) de peces con un tamaño y peso (condiciones de

calidad) para llevarlo a los mercados. Estas actividades deberían producir información y transformarse en conocimiento pero no se produce sino de mala calidad, superficial, empírico y el sistema que es la asociación, no funciona y no se alcanzan los objetivos que se declaran con la ejecución del proyecto.

10. HIPÓTESIS

10.1. General

Las Asociaciones de producción piscícola (tilapia roja) del Cantón Babahoyo tienen una gestión económica y administrativa de nivel elemental que pone en peligro la sustentabilidad de los proyectos financiados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

10.2. Específicas

El nivel organizativo de las asociaciones productoras piscícolas (tilapia roja) en el Cantón Babahoyo es débil para asegurar el manejo de los proyectos en el largo plazo.

El manejo del proceso productivo es ineficiente en las asociaciones productoras de tilapia roja del Cantón Babahoyo.

Las asociaciones campesinas del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos, no tienen estrategias para asegurar la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja.

Si se mejoran las capacidades administrativas, se fortalecerá la gestión y el desarrollo de las asociaciones productoras piscícolas(tilapia roja) apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.

11. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1. Pruebas estadísticas aplicadas para la verificación de las hipótesis

La investigación fue de tipo cuali-cuantitativa porque las características del problema investigado así lo determinaron.

La investigación cualitativa aplicó el método interpretativo a los datos recolectados para darles un sentido y ubicarlos en diferentes categorías que se interpretaron con el sustento teórico.

La investigación también tuvo características cuantitativas porque investigó el problema desde una situación externa y recolectó datos que se ubicaron en tablas de frecuencia simple para comparar los porcentajes; para una mayor comprensión se presentan estos resultados en tablas y gráficos.

11.2. Análisis e interpretación de datos

11.2.1. Entrevista a los directivos de las asociaciones

Pregunta N ° 1. ¿En la asociación, de manera conjunta, decidieron realizar proyectos productivos para mejorar su economía y solicitaron ayuda?

Sr. José Carranza, Presidente de la asociación campesina La Huaquilla

Yo decidí esta responsabilidad de llevar adelante el proyecto de tilapia porque no teníamos ninguno. Los compañeros apoyaron que el Consejo Provincial nos ayudara. De todas maneras no fue muy difícil. Como dirigentes tenemos la responsabilidad de tomar decisiones. Como dije anteriormente, existió la buena voluntad de todos los compañeros que formamos grupos de trabajo para las diferentes actividades en la cría de las tilapias, hay que decir la verdad, la colaboración fue casi total, todos los compañeros cumplieron desarrollando las actividades programadas.

Sr. Luis García, Presidente de la asociación El Trapecio.

La asociación se forma precisamente para recibir esta ayuda del GAD Los Ríos. Es que a nosotros nos gusta trabajar. No podemos pensar en hacer cosas que necesiten dinero que no tenemos. Como hombres de campo hemos sacado adelante la cría de tilapia, pero todavía nos falta. A nosotros nos importa bastante que sí cosechamos, que lo saquemos adelante. No planificamos este proyecto pero nos pareció bueno para nosotros.

Conclusión parcial:

Los dirigentes asumen que ellos tienen toda la responsabilidad y el derecho de tomar decisiones que afectan a toda la asociación. Aunque los proyectos son una

buena idea y alternativa de mejoramiento social y económico, no los planifican sino que esperan ayuda externa, no se discuten las condiciones y si realmente todos están dispuestos a tomar un compromiso.

La gestión administrativa se reduce a cumplir con determinadas tareas que desde el GA Provincial se ha diseñado, pero desde los dirigentes no existen iniciativas que procuren ser apoyadas. No toman en cuenta a los compañeros, si se notan esfuerzos por mejorar el manejo de la organización campesina productiva.

Pregunta N° 2. ¿Se han establecido de manera formal y se cumplen las obligaciones y derechos de los socios?

Presidente asociación La Huaquilla

Nosotros tenemos documentos que dicen lo que le toca hacer a cada uno, lo que pasa es que los dirigentes tenemos mayor responsabilidad. Como dirigentes nos toca conversar con las autoridades y si nos dan una buena oportunidad se acepta y se les avisa a los compañeros. Entonces, en este caso, la presidencia con la directiva se hizo cargo del desarrollo del proyecto y nos pusimos de acuerdo con los demás compañeros de como trabajaríamos, cada cual dijo los días y horas que le dedicarían al proyecto, acordamos así porque teníamos que realizar nuestro trabajo diario para vivir.

Presidente asociación El Trapecio

Claro que estamos organizados, tenemos papeles que son necesarios para la vida jurídica, de lo contrario no nos ayudan. Pero es a los dirigentes que el Gobierno provincial nos busca para estos proyectos. La presidencia con su directiva nos encargamos de informar y solicitar el apoyo de los compañeros para sacar adelante el proyecto, nos pusimos de acuerdo con los socios y sus señoras para que cada cual se comprometiera a trabajar porque el beneficio es para todos.

Hacíamos grupos con los compañeros y trabajamos con todos, bueno, algunos por algún motivo familiar no llegaban pero si cumplíamos con lo que nos decían los técnicos del Gobierno Provincial. Ellos nos visitaban para supervisar nuestro trabajo, siempre hubo mucha camaradería en las actividades realizadas.

Conclusión parcial:

Los dirigentes asumen un rol de suficiencia para resolver problemas que corresponden a todos los socios probablemente porque reconocen que sus organizaciones no son fuertes y que son incapaces de obrar como un conjunto organizado para el trabajo. Entonces se asienta un liderazgo equivocado porque no induce a la participación de los socios y su compromiso con el crecimiento de la asociación de forma institucional.

Pregunta N° 3. ¿Cómo se realizó el proceso productivo de tilapia en la asociación? Se cumplieron planes y plazos?

Presidente asociación La Huaquilla

El proyecto de tilapias nos gustó, la mayoría hemos trabajado en eso. Las tilapias crecieron bien, pero nos dicen que otras asociaciones han logrado mayor tamaño. Como asistimos a la capacitación todos sabemos lo que debemos hacer, las actividades las realizamos de acuerdo a las tareas que se encargaban a cada uno de los compañeros, siempre confiando en su responsabilidad. En nuestro caso, no sabemos porque no crecieron tanto como nos dicen que sí ocurrió en otras asociaciones. Ahora veremos cómo manejamos el dinero y que se hace.

Presidente asociación El Trapecio

A nosotros el proyecto nos pareció bueno porque nos ayudaban con la maquinaria, los alevines y los insumos así que nos interesó.

Nos pusimos de acuerdo de cómo íbamos a trabajar, sin que escribamos nada. La gente responsable no necesita. Lo malo es que no todos van y no siempre se responsabilizan de cumplir tareas o no aprenden cómo se manejan los insumos y se pierden. Los que trabajamos aprendimos en la capacitación y sabíamos que hacer, cumplíamos las actividades. De todas maneras, se cumplieron todos los pasos, en la alimentación, cuidar que la malla no se levante, cada persona es responsable de lo que hace pero a mí gustaría que todos vengan a trabajar y no solo a mirar.

Conclusión parcial:

Al parecer muchos se comprometen al trabajo en el proyecto productivo pero son menos los que realmente lo hacen. Al no incluir elementos técnicos mínimos (cronograma, control, etc.) se nota mucho empirismo en el trabajo que debería

también producir aprendizaje de administración. La intención de los proyectos es fomentar las capacidades emprendedoras y no se está logrando.

Pregunta N° 4. ¿Cómo van a mantener el proyecto cuando termine el apoyo del GAD Los Ríos?

Presidente asociación La Huaquilla

Ese es un problema que ya hemos conversado con los compañeros y también con el equipo del Gobierno Provincial. Lo que pasa es que algunos creen que debemos repartirnos todo el dinero de las utilidades, otros estamos en que se invierta todo en la ampliación del criadero, con otras piscinas para tener más producción pero todavía no nos ponemos de acuerdo con los compañeros en la asamblea. Es que no se trató que íbamos a hacer con el dinero cuando iniciamos el proyecto y cada cual quiere dar solución de acuerdo a sus intereses, pero sí hay mayoría que quiere seguir.

Ud. me pregunta de políticas, pero yo no sé de políticas en el trabajo. Pero como le explico, no hemos dicho todavía nada. Sí queremos seguir porque vemos a otras que ya han sembrado y les va bien. Nos han dicho que podemos preparar a las tilapias para venderlas solo que necesitamos que nos digan cómo. Sabemos tratar el pescado pero ya para vender pienso que se necesitan algunos requisitos. Ojalá que nos ayude el Gobierno Provincial.

Presidente asociación El Trapecio

No sabemos todavía cómo vamos a proceder porque ahora que ya se cosecha algunos dicen que debemos invertir todo en la ampliación del proyecto, pero otros quieren que se repartan las utilidades, esto no nos dejaría ampliar el criadero y se nos termina el capital. En definitiva debemos llegar a un acuerdo en la asamblea.

Es una situación muy delicada para nosotros como directivos, se imagina que no sigamos, como quedaríamos con el Gobierno Provincial, este es un problema que tenemos que resolver en asamblea para que después no se nos eche la culpa de no haber continuado. Ojalá que se cumpla lo que nos ofrecieron que nos capaciten para hacer algo con las tilapias y otros proyectos como los de crianza de cerdos y abejas.

El GAD Los Ríos nos prometió seguir ayudando en proyectos además de la tilapia; el problema es en la venta porque otras asociaciones y pescadores venden también, entonces el precio a veces no es muy bueno. Y en los mercados el pescado ya está limpio y mucha gente lo prefiere. De todas maneras, con este proyecto salimos adelante por nuestra forma de trabajar, pero debemos de mejorar, porque algunos compañeros nos han dicho que hay otras cosas que podemos hacer.

Conclusión parcial:

Los proyectos como el de crianza de tilapias también constituye estrategias de desarrollo de las personas y organizaciones, tienen como fin mejorar las

condiciones de vida de los ciudadanos con el desarrollo de capacidades productivas. Por eso es que se conceden capitales semilla, para que ese dinero crezca y ayude a otros proyectos. Cuando los dirigentes de las organizaciones beneficiarias no saben en qué se utilizará el dinero, si no saben si replicarán el proyecto, cómo y en qué reinvertirán el dinero o lo repartirán entre los socios están demostrando que carecen de formas de sostener estos proyectos y que no habrá efecto multiplicador ni beneficios en la economía de estas familias, en el mediano y largo plazo.

Pregunta N° 5. ¿Ha estudiado o se ha capacitado para dirigir la asociación en algún tema administrativo o financiero?

Presidente asociación La Huaquilla

Yo he recibido charlas del Municipio y del GAD Los Ríos. Ellos invitan a charlas con técnicos y yo creo que eso nos ayuda a saber cosas que las aplicamos en la asociación. Por eso es que nos llaman cuando hay estas oportunidades de proyectos. Nos gustó que nos ayudaran así, somos gente trabajadora y hemos cumplido.

Presidente asociación El Trapecio

Si asistí a unas conferencias. Pero como directiva no nos analizaron si sabíamos algo de administración; nos llamaron para el proyecto y nosotros aceptamos, no

nos averiguaron cómo funcionaba la asociación. Si así fuera, quizá pocos serían los que recibieran ayuda.

Conclusión parcial:

Al proponerles el GAD Los Ríos el proyecto, únicamente se requirió de la aceptación de la asociación campesina y una capacitación mínima; no se estudiaron las condiciones internas de estas organizaciones, el conocimiento de administración, estado y calidad del liderazgo para ayudar a la sustentabilidad de los proyectos ni los conocimientos mínimos que ayuden a fortalecerla. Las actitudes de los dirigentes y los asociados parecen mostrar que no existen capacidades de administración imprescindibles para sostener los proyectos en el tiempo. Para analizar la información proporcionada por los directivos de las asociaciones campesinas La Huaquilla y El Trapecio se recurre a la reducción de datos como técnica del análisis cualitativo (Coffey y Atkinson , 2003).

Para la reducción de datos se han seleccionado las categorías de la Planeación estratégica:

CATEGORÍA	Descripción	Conclusiones
Fortaleza	Responsabilidad para el trabajo	Son personas generalmente acostumbrada al trabajo fuerte

		Si se comprometen, lograrán culminar el proyecto
Debilidad	<p>Inexistencia de propuestas propias para desarrollo</p> <p>Falta valoración del proyecto</p> <p>Los dirigentes deciden sin consultar</p> <p>Dependencia económica</p> <p>Carecen de proyecciones al futuro</p> <p>Organización interna débil</p> <p>Carencia de estructura o no se aplica</p> <p>Insuficientes o ninguno conocimientos de gestión</p>	<p>No proponen proyectos sino esperan a que los inviten a participar</p> <p>No comprenden aún la necesidad de buscar otras alternativas económicas</p> <p>La carencia de recursos propios y la costumbre dificultan la gestión de proyectos por su voluntad.</p> <p>No están organizados y si no asumen compromisos cuando el donante se retire el proyecto termina.</p> <p>Su bajo nivel de conocimientos les impide visualizar alternativas.</p>
Oportunidad	<p>Otros tipos de proyectos productivos posibles de realizar</p> <p>Las leyes de economía solidaria</p>	Si logran asumir con responsabilidad otros proyectos, mejora su condición
Amenaza	<p>Fuerte competencia en la comercialización</p> <p>Productos similares con valor agregado</p>	El mercado ya tiene proveedores, y tendrán que darle valor agregado a su producto,

Adaptada de Hunger y Wheelen (2007). Administración estratégica y política de negocios, Capítulo 4

Fuente: Entrevista a Presidentes de asociaciones campesinas.

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

1	2	3	4	5
Factores internos	Valor	Calificación (1-5)	Calificación ponderada (2 x 3)	Comentario
Responsabilidad para el trabajo	0.10	1.0	0.1	Son capaces de realizar bien un

				trabajo si están bien dirigidos.
Inexistencia de propuestas propias para desarrollo	0.10	2.0	0.20	No tienen ideas propias y se sujetan a los ofrecimientos
Insuficiente valoración del proyecto que realizan	0.10	1.0	0.10	No comprenden la necesidad de gestionar adecuadamente el proyecto
Los dirigentes deciden sin consultar	0.10	3.5	0.35	La falta de liderazgo inteligente no ayuda a las organizaciones campesinas
Dependencia económica	0.20	4.0	0.80	No maneja el concepto de la autogestión.
Carecen de proyecciones al futuro	0.07	2.0	0.14	Falta liderazgo que guíe a oportunidades
Organización interna débil	0.10	3.5	0.24	No tienen estructuras, no hay equipos, no se distribuyen responsabilidades
Carencia de estructura o no se aplica	0.08	3.0	0.24	Falta responsabilidad para asumir roles.
Insuficientes o ninguno conocimientos de gestión	0.15	3.0	0.45	No se han capacitado
Calificaciones totales	1.0	2.62		

Adaptada de: Hunger y Wheelen (2007). Administración estratégica y política de negocios, Capítulo 4.

Elaboración: Ing. Gabriela Medina Pinoargote

Fuente: Entrevista a Presidentes de asociaciones campesinas

Columna 1: Fortalezas y debilidades

Columna 2: Magnitud o peso del factor sobre la posición estratégica de la organización (0-1)

Columna 3: Calificación del factor (1-5)

Columna 4. Producto del peso por la magnitud

Columna 5: Explica el razonamiento utilizado para cada factor

Conclusiones parciales:

El valor obtenido (2.62) se lo compara con una escala de 1 que indica “Malo” hasta 5 que indica “Sobresaliente”. Entonces la posición estratégica de la organización respecto de sus factores internos es inferior al promedio.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

1	2	3	4	5
Factores externos	Valor	Calificación (1-5)	Calificación ponderada (2 x 3)	Comentario
Otros tipos de proyectos productivos posibles de realizar	0.15	1.0	0.015	Les falta conocimientos para otros emprendimientos
Las leyes de economía solidaria	0.30	1.0	0.30	Constituyen oportunidad para mejorar
Fuerte competencia en la comercialización	0.25	3.0	0.075	Existen muchos proveedores de tilapia fresca
Competencia de productos similares con valor agregado	0.30	2.0	0.6	Pescados de mar artesanalmente procesados en el mercado
Calificaciones totales	1.0	0.99		

Fuente: Hunger y Wheelen (2007). Administración estratégica y política de negocios, Capítulo 4.

Elaboración: Ing. Gabriela Medina Pinoargote

Fuente: Entrevista a Presidentes de asociaciones campesinas

Columna 1: Amenazas y Oportunidades

Columna 2: Magnitud o peso del factor sobre la posición estratégica de la organización (0-1)

Columna 3: Calificación del factor (1-5)

Columna 4. Producto del peso por la magnitud

Columna 5: Explica el razonamiento utilizado para cada factor

Conclusiones parciales:

El valor obtenido (0.99) se lo compara con una escala de 1 que indica “Malo” hasta 5 que indica “Sobresaliente”. Entonces, se nota que el valor obtenido es inferior al promedio y por lo tanto, establece una deficiente posición estratégica respecto del ambiente externo.

11.2.2. Encuesta a los socios de las asociaciones productoras de tilapia

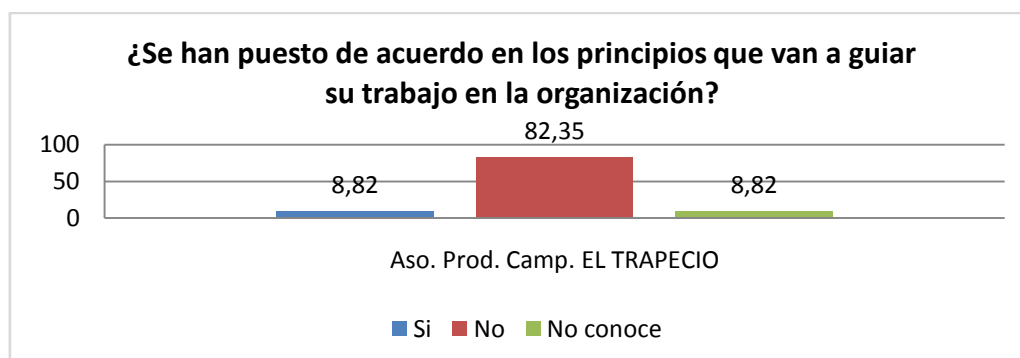
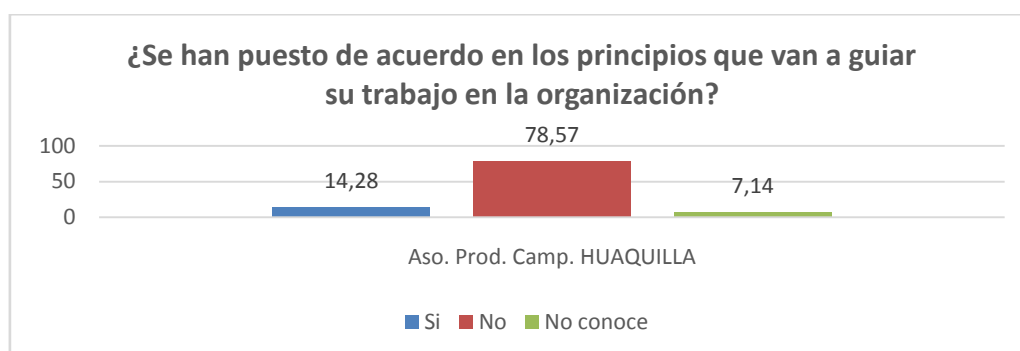
1. ¿Se han puesto de acuerdo en los principios que van a guiar su trabajo en la organización?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA	Asociación Prod. Camp.
-----------	-------------------------------------	---------------------------

			EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	14.28	3	8.82
NO	22	78.57	28	82.35
NO CONOCE	2	7.14	3	8.82
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. - En las dos organizaciones responden que en ningún momento se plantearon los principios administrativos para llevar adelante el proyecto. Unos pocos dicen que si pero al parecer algunos no conocen nada de los principios que deberían guiar el trabajo del proyecto.

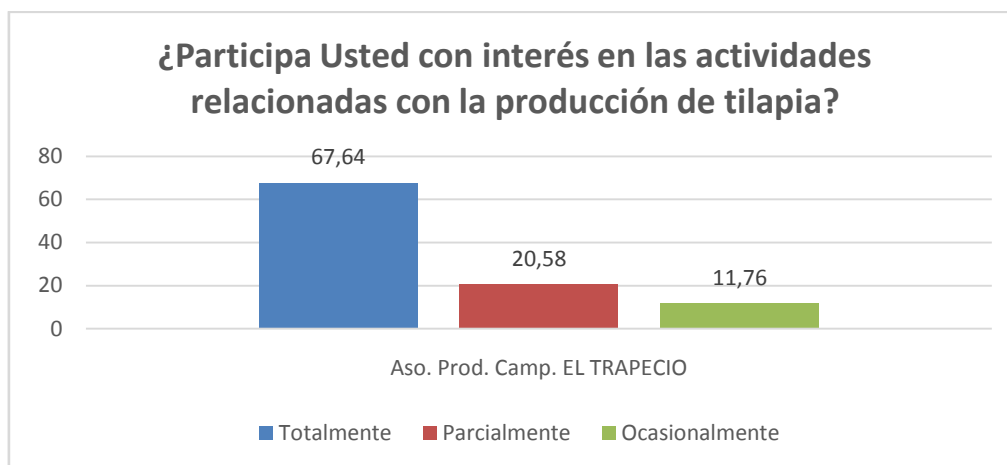
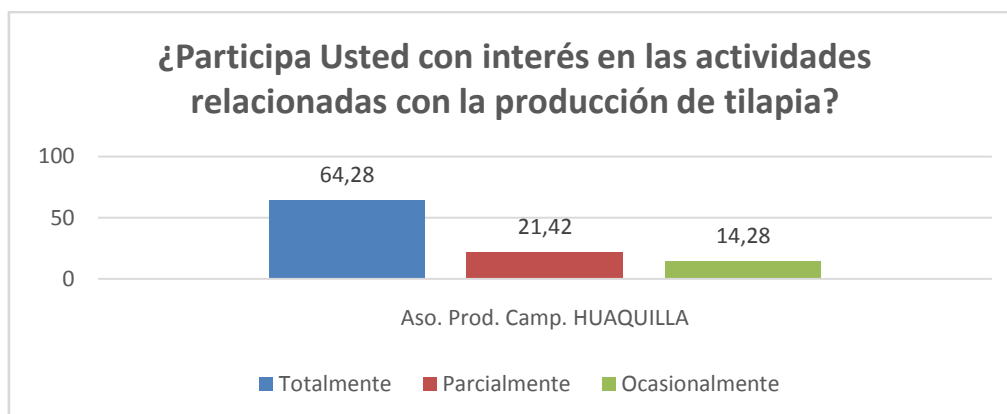
2. ¿Participa Usted con interés en las actividades relacionadas con la producción de tilapia?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA		Asociación Prod. Camp. EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje

TOTALMENTE	18	64.28	23	67.64
PARCIALMENTE	6	21.42	7	20.58
OCASIONALMENTE	4	14.28	4	11.76
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. – La mayoría de los integrantes de las dos asociaciones en estudio asumieron con responsabilidad el trabajo en el proyecto sea dedicándole todo el tiempo necesario para los trabajos, aunque un menor porcentaje no cumplió con las tareas.

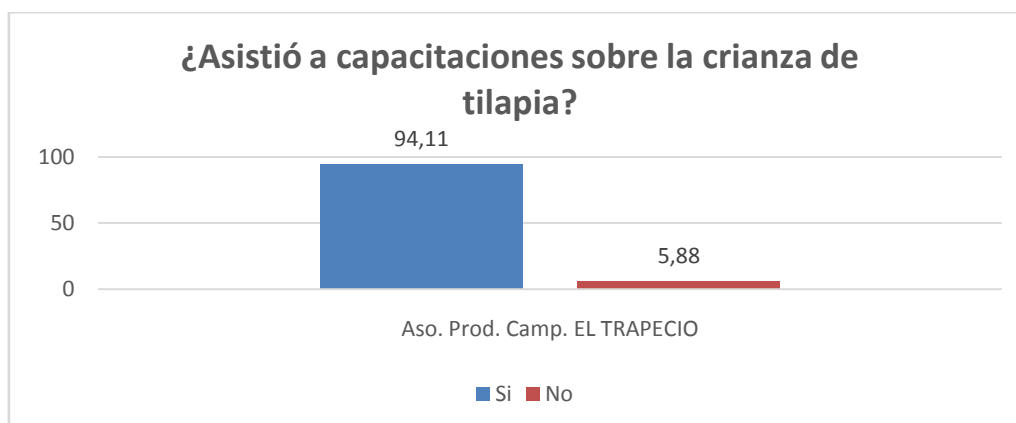
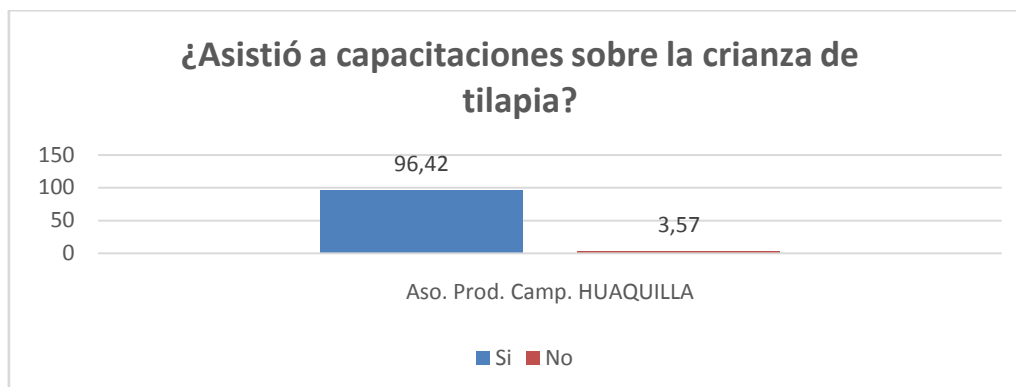
3.¿Asistió a capacitaciones sobre la crianza de tilapia?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA		Asociación Prod. Camp. EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	96.42	32	94.11

NO	1	3,57	2	5,88
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. – La mayoría de los asociados asistió a la capacitación brindada por los técnicos del Gobierno Provincial, lo que permitió realizar las actividades en el proyecto con conocimientos mínimos.

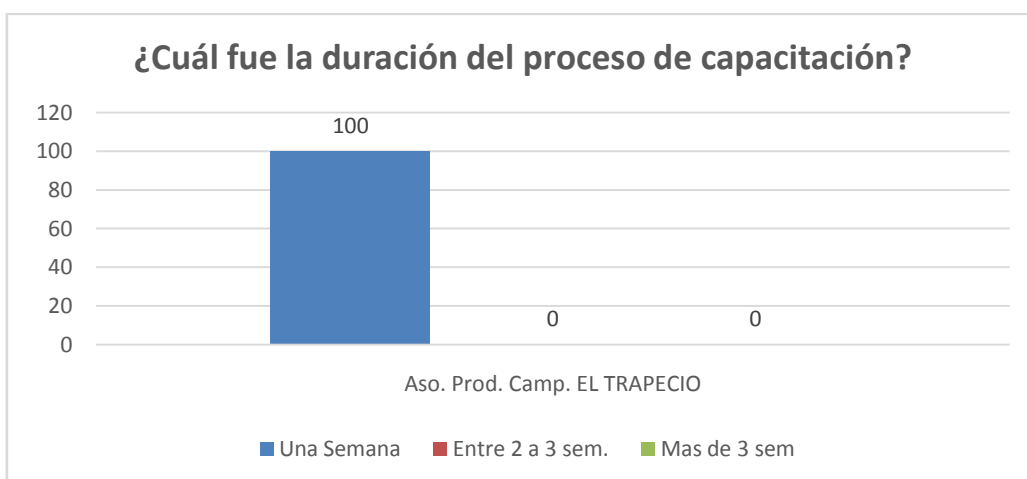
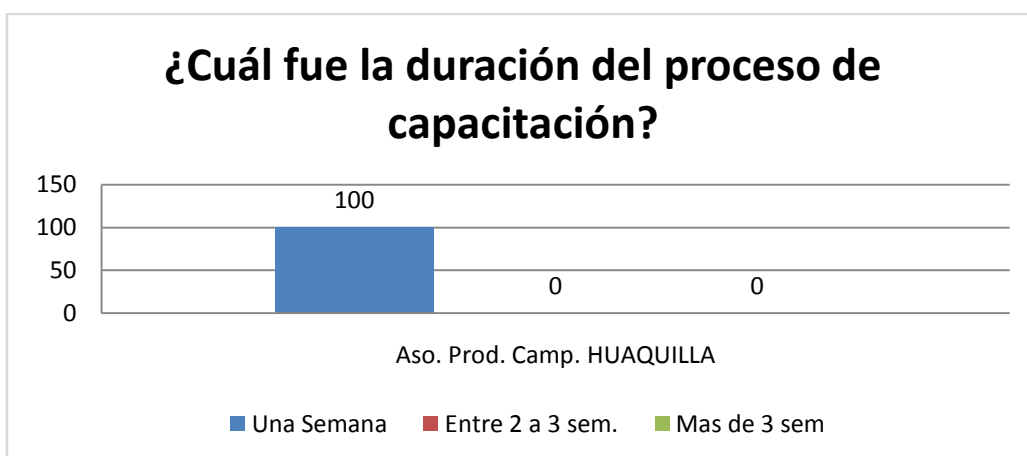
4. ¿Cuál fue la duración del proceso de capacitación?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA		Asociación Prod. Camp. EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
UNA SEMANA	28	100	34	100

ENTRE 2 A 3 SEMANAS	0	0	0	0
MAS DE 3 SEMANAS	0	0	0	0
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. – Las charlas se dictaron en la comunidad en promedio una semana, abarcando de manera rápida todo el proceso para la cría de tilapias.

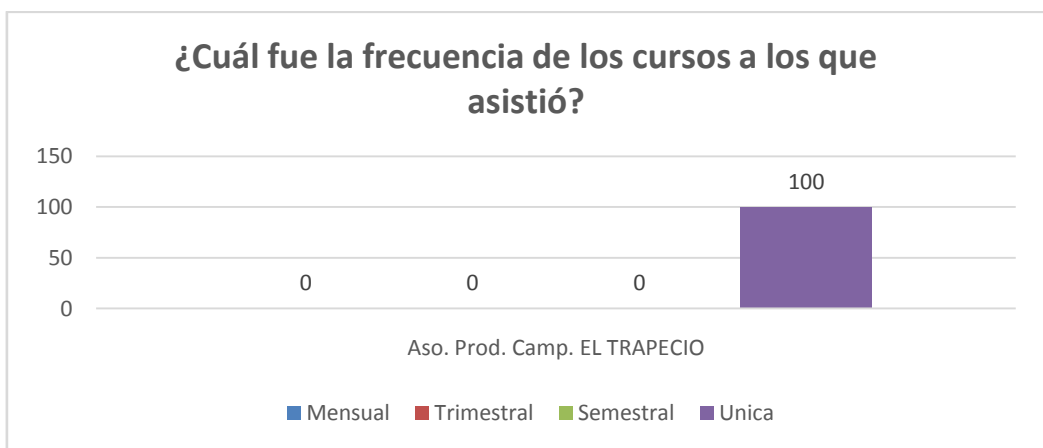
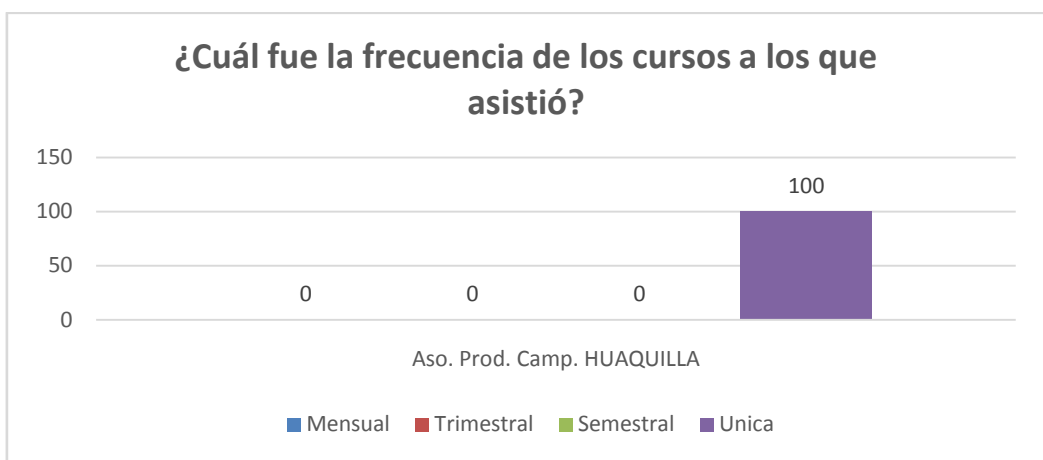
5. ¿Cuál fue la frecuencia de los cursos a los que asistió?

	Asociación Prod. Camp.	Asociación Prod. Camp.
--	------------------------	------------------------

RESPUESTA	HUAQUILLA		EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
ÚNICAMENTE AL INICIO	28	100	34	100
MENSUAL	0	0	0	0
TRIMESTRAL	0	0	0	0
PERIÓDICAMENTE	0	0	0	0
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. – Se desarrollaron en la comunidad al inicio del proyecto, no en el desarrollo.

6. ¿Cuál fue la temática de la capacitación?

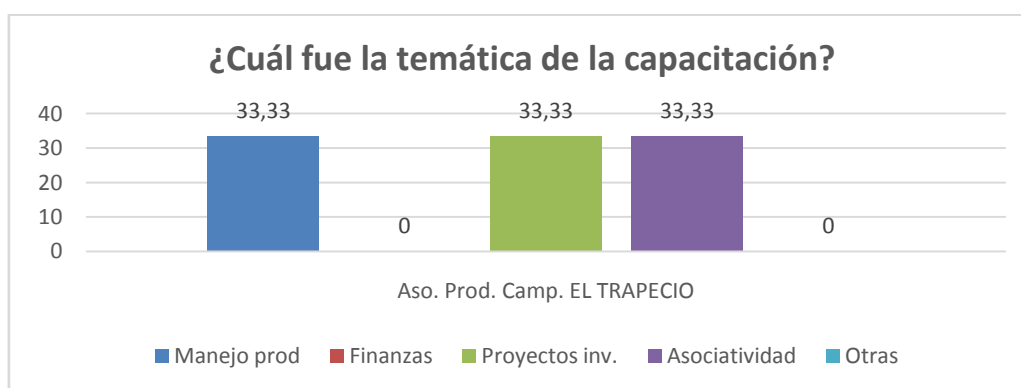
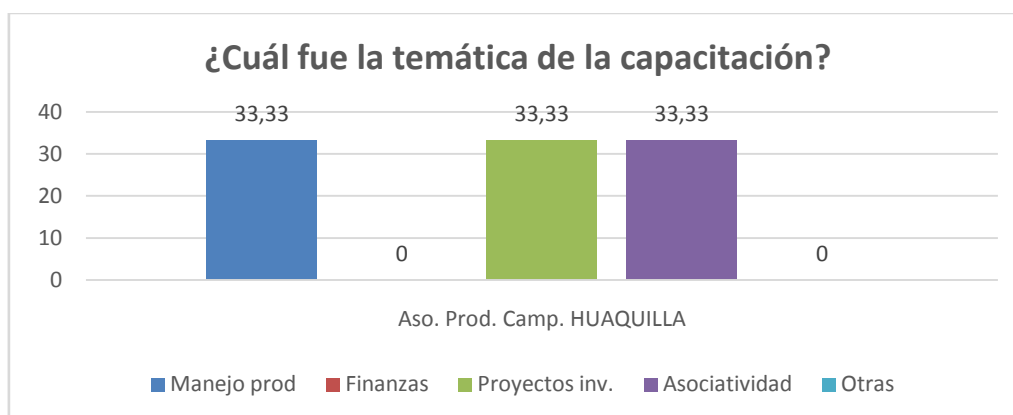
	Asociación Prod. Camp.	Asociación Prod. Camp.
--	------------------------	------------------------

RESPUESTA	HUAQUILLA		EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
MANEJO DE LA PRODUCCION	28	33.33	34	33.33
FINANZAS	0	0	0	0
PROYECTO DE INVERSION	28	33.33	34	33.33
ASOCIATIVIDAD	28	33.33	34	33.33
OTRAS	0	0	0	0
TOTAL	84*	100	102*	100

*los temas que se dictan son iguales para todas las asociaciones

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



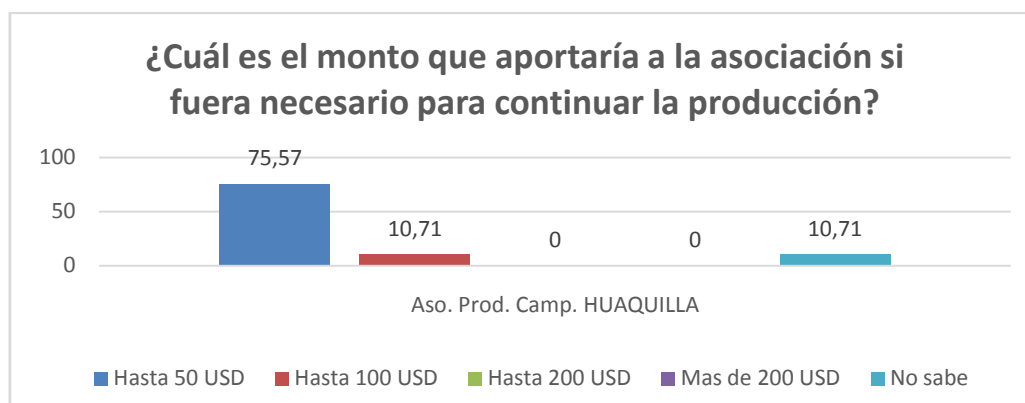
ANÁLISIS. – Los temas diseñados para los seminarios fueron igual para todas las comunidades donde se desarrolló el proyecto, es decir, manejo de la producción, el aspecto relacionado con la inversión en el proyecto por el Gobierno Provincial y más que nada la asociatividad.

7. ¿Cuál es el monto que aportaría a la asociación si fuera necesario para continuar la producción?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA		Asociación Prod. Camp. EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	HASTA 50 USD	22	75.57	28
HASTA 100 USD	3	10.71	1	2.94
HASTA 200 USD	0	0	0	0
MAS DE 200 USD	0	0	0	0
NO SABE	3	10.71	5	14.70
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



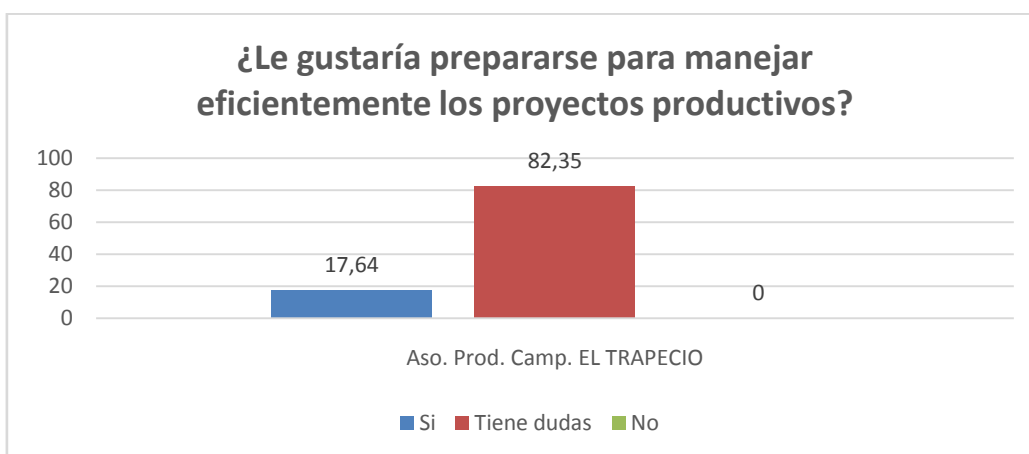
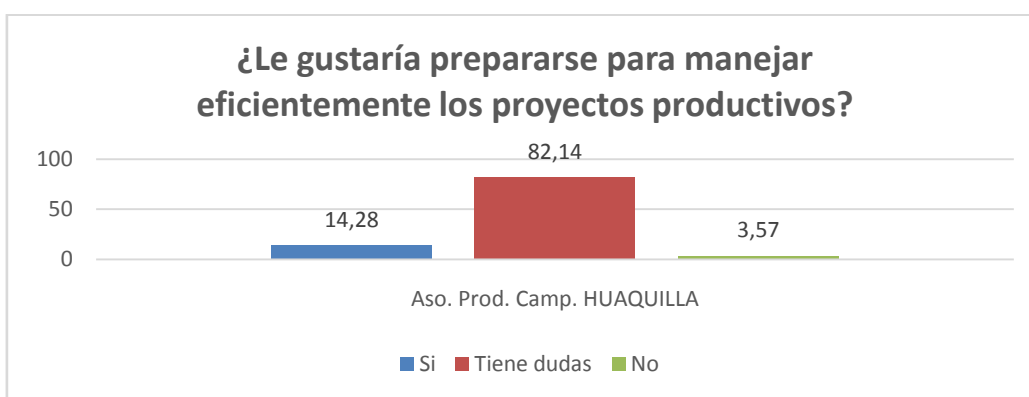
ANALISIS. – El mayor porcentaje de asociados considera que si debieran dar dinero para el desarrollo del proyecto podrían hacerlo con hasta 50.00 USD. Podría entenderse que no están dispuestos a una mayor inversión, pero debe tomarse en cuenta su nivel económico.

8. ¿Le gustaría prepararse para manejar eficientemente los proyectos productivos?

RESPUESTA	Asociación Prod. Camp. HUAQUILLA		Asociación Prod. Camp. EL TRAPECIO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	4	14.28	6
Tiene dudas	23	82.14	28	82.35
No	1	3.57	0	0
TOTAL	28	100	34	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote



ANÁLISIS. – La mayoría duda de la necesidad o importancia de capacitarse, probablemente causado por su bajo conocimiento de las posibilidades en el mediano y largo plazo

11.3. Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

El desarrollo de las asociaciones campesinas estudiadas es muy limitado en el aspecto organizativo. Esa característica afecta al manejo del proceso productivo y los resultados económicos, así como la sustentabilidad del proyecto, porque no se han diseñado las estrategias y procedimientos para que los proyectos continúen.

Conclusiones Específicas

a. Los dirigentes de las asociaciones asumen que ellos pueden decidir sin consultar, tomar decisiones que afectan a toda la asociación. No existe gestión, las organizaciones no planifican sus actividades y se forman para recibir la ayuda de los organismos de gobierno local, en este caso, del Gobierno provincial. La actuación de los dirigentes y de los socios muestra la inexistencia de fortalecimiento organizativo, porque no aparecen rasgos de cohesión y de normatividad que asigne responsabilidades y control de tareas.

b. El nivel organizativo de las asociaciones estudiadas no existe, sino en la parte formal, porque son los dirigentes los que toman todas las decisiones y resuelven problemas que corresponden a todos los socios, probablemente porque reconocen que sus organizaciones no son fuertes.

c. El manejo de los proyectos se deja a la buena voluntad de los socios, es decir, se fijan las tareas pero no existe una cadena de mando que estimule, coordine y controle los tiempos y calidad de las tareas. La autora no ha encontrado rasgos, ni

siquiera elementales de la existencia de un plan que oriente a los socios en el trabajo. Prácticamente la organización, las metas y los resultados son establecidos por los técnicos del GAD Los Ríos cuando realizan las charlas de capacitación.

d. En cuanto a la gestión económica, los socios dejan todo en manos de los dirigentes. El proyecto entonces no produce aprendizaje sobre manejo de costos, de ventas, ganancias e inversión. Este aspecto se relaciona también con la falta de un plan de continuidad de la producción o una reinversión en otro tipo de proyecto. Esa condición indica la no existencia de políticas productivas, de estrategias de gestión hacia el futuro.

e. En las asociaciones estudiadas esperan que la ayuda se mantenga, sin que la organización aplique algún mecanismo de mejora de las personas y de la organización. De esta manera no se asegura el desarrollo de estas organizaciones y es muy difícil que se integren su producción pronto en procesos de transformación.

f. Los dirigentes de las asociaciones no tienen conocimientos ni habilidades gerenciales, probablemente como resultado de su nivel educativo, tema que no se estudia en esta tesis, y también porque el espacio dedicado a la capacitación inicial es muy breve. Probablemente por esa razón no poseen los conocimientos que les ayudarían a dirigir mejor sus entidades; entonces, se necesita fortalecer este aspecto fundamental para el desarrollo de las asociaciones con enfoque empresarial.

Recomendaciones:

- a. Continuar con la investigación, con un mayor número de casos y diversidad de asociaciones.

- b. Establecer convenios entre la universidad Técnica de Babahoyo y las organizaciones campesinas para procesos de formación empresarial.

- c. Tomar nuevos problemas surgidos de este trabajo como el rol de los dirigentes, en tanto gerentes de las asociaciones, y su influencia en el desarrollo organizativo.

- d. Aplicar la propuesta alternativa de mejora que la autora ha construido a partir de las informaciones recolectadas y procesadas.

12. PROPUESTA**12.1. Alternativa obtenida**

La alternativa que se ha logrado identificar aparece como opción para corregir el problema estudiado en las asociaciones productoras de tilapia roja del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos. Aunque el estudio se efectuó en dos de ellas, probablemente las condiciones mostradas a través de la investigación, muestran a grandes rasgos la realidad de este tipo de organizaciones.

El estudio mostró que varios aspectos básicos como el Plan de manejo de la producción, de la venta de los productos, de la distribución de tareas, de la formación empresarial, son inexistentes o muy deficientes en las asociaciones productoras de tilapia roja.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, todos los aspectos conocidos a través de los instrumentos aplicados en la fase de recolección de datos, son importantes porque afectan el desarrollo de las asociaciones productivas y les impiden avanzar hacia el estado de empresas agropecuarias, capaces de contribuir al bienestar de los socios y la comunidad.

12.2. Alcance de la alternativa

Los resultados de la investigación empírica y el análisis fundamentado en la teoría de sustento determinan una propuesta de mejora orientada al desarrollo de capacidades administrativas en los socios de las organizaciones estudiadas. Es por esa razón que la alternativa elaborada propone una estrategia de formación para mejorar la gestión de las asociaciones piscícolas de tilapia roja del Cantón Babahoyo.

La alternativa contiene los fundamentos de mejoramiento en capacidades administrativas para los miembros de las asociaciones piscícolas. Es, en este sentido, una aproximación a la organización que aprende. En este punto debe recordarse que la Nueva Matriz Productiva impulsa la aplicación de conocimiento en todos los sectores para disminuir la dependencia tecnológica y promover el desarrollo. Esta idea no es excesiva puesto que, aún las pequeñas asociaciones campesinas deben convertirse o enfocar su actividad como una empresa, por lo tanto, producir con calidad y generar rentabilidad que se convierta en bienestar.

Esta propuesta no pretende en un solo momento transformar el estado actual de las asociaciones campesinas, desestructuradas, contingentes, reactivas en organizaciones que aprenden. Lo que trata es de iniciar un proceso de cambio por medio de la formación en algunos aspectos básicos que constituyen un eslabón inicial de un largo proceso interactivo en el que puede involucrarse nuestra universidad. Considera las características de recursos humano, el estado de las organizaciones y las demandas actuales frente a la necesidad de desarrollar la

competitividad en las organizaciones de todo tipo, especialmente las agropecuarias.

12.3. Aspectos básicos de la alternativa

12.3.1. Antecedentes

Las asociaciones La Huaquilla y El Trapecio están conformadas actualmente por 28 y 34 socios, respectivamente. Hasta el año 2013 el número de socios era un poco mayor pero por diferentes motivos algunos se retiraron: vendieron sus tierras y trasladaron a la ciudad o a otros sectores; se desafilieron y unieron a otras asociaciones, entre otras.

Los sectores en los que se asientan estas organizaciones campesinas se dedican principalmente a la agricultura y es por iniciativa del GAD Los Ríos, a través del Departamento de Desarrollo Productivo, que se iniciaron en la crianza de tilapia roja desde el año 2012.

12.3.2. Justificación

Esta propuesta constituye un instrumento de mejoramiento de las capacidades administrativas de los miembros de las asociaciones campesinas estudiadas y en este sentido, implanta un proceso de desarrollo institucional que abarca la gestión

económica. Estructuralmente se compone de las actividades que la autora ha definido para ser ejecutadas en el marco de una formación empresarial inicial.

Como proceso formativo, se convierte en un aporte metodológico al desarrollo de las organizaciones campesinas, posible de implementar por su bajo costo y el tiempo planificado para su ejecución. No constituye un elemento disociador, sino por el contrario, apoya las iniciativas del GAD Los Ríos, con un criterio eminentemente técnico.

Es también una oportunidad para que la Universidad Técnica de Babahoyo interactúe con el ambiente social y favorezca el mejoramiento de las capacidades empresariales y el emprendimiento.

Como soportes legales de esta propuesta se toma el Objetivo 10 del Plan del Buen Vivir:

10.2. “Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales”

a. Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos.

10.4. “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero”

a. Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidarias para incluirlas como agentes económicos de la transformación de la matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria.

En el plano mismo de su aplicación, la propuesta consiste en cuatro eventos cuya ejecución es posible de realizar con el recurso humano de la universidad, desde las actividades de transferencia de tecnología inmersas en la vinculación con la sociedad.

12.3.3. Estructura general de la propuesta

Título:

“Plan de mejoramiento de las capacidades administrativas de los miembros de las asociaciones productoras piscícolas de tilapia roja del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos”

Componentes:

Actividades de capacitación en:

1. El marco legal de apoyo e impulso a las empresas productoras agrícolas
2. La administración y su efecto en los negocios asociativos rurales
3. Las asociaciones productivas rurales y el enfoque de empresa
4. Asociatividad y valor agregado

12.3.4. Objetivo

Mejorar las capacidades administrativas de los miembros de las asociaciones productoras piscícolas de tilapia roja del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos.

12.3.5. Recursos humanos

Tutores: docentes y alumnos de la Maestría de Administración de empresas de la UTB

12.3.6. Estrategia de formación

Conferencia - taller

12.3.7. Cronograma

Actividad	Tiempo			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
El marco legal de apoyo e impulso a las empresas productoras agrícolas	xxx			
La administración y su efecto en los negocios asociativos rurales		xxx		
Las asociaciones productivas rurales y el enfoque de empresa			xxx	
Asociatividad y valor agregado				Xxx

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

12.3.8. Organización del proceso formativo

Actividad	Taller “El marco legal de apoyo e impulso a las empresas productoras agrícolas”			
Duración	4 horas			
Material/requerimiento	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo parcial
Equipo de audio y vídeo	Alquiler/hora	\$30,00	4	\$ 120.00
Documentos reproducidos	Folleto	\$ 2.00	65	\$ 130.00
Marcadores	Unidad	\$ 1.0	8	\$ 8.0
Facilitador		\$ 50.00	4	\$ 200.00
Costo actividad				\$ 458.80

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

Actividad	La administración y su efecto en los negocios asociativos rurales			
Técnica	Taller -Juego de roles			
Duración	4 horas			
Material/requerimiento	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo parcial
Equipo de audio y vídeo	Alquiler/hora	\$30,00	4	\$ 120.00
Documentos reproducidos	Folleto	\$ 2.00	65	\$ 130.00
Marcadores	Unidad	\$ 1. 0	8	\$ 8.0
Facilitador		\$ 50.00	4	\$ 200.00
Costo actividad				\$ 458.80

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

Actividad	Las asociaciones productivas rurales y el enfoque de empresa			
Técnica	Taller -Juego de roles			
Duración	4 horas			
Material/requerimiento	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo parcial
Equipo de audio y vídeo	Alquiler/hora	\$30,00	4	\$ 120.00
Documentos reproducidos	Folleto	\$ 2.00	65	\$ 130.00
Marcadores	Unidad	\$ 1.0	8	\$ 8.0
Facilitador		\$ 50.00	4	\$ 200.00
Costo actividad				\$ 458.80

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

Actividad	Asociatividad y valor agregado			
Duración	4 horas			
Técnica	Taller			
Material/requerimiento	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo parcial
Equipo de audio y vídeo	Alquiler/hora	\$30,00	4	\$ 120.00
Documentos reproducidos	Folleto	\$ 2.00	65	\$ 130.00
Marcadores	Unidad	\$ 1.0	8	\$ 8.0
Facilitador		\$ 50.00	4	\$ 200.00
Costo actividad				\$ 458.80

Elaboración: Ing. Gabriela MedinaPinoargote

12.4. Resultados de la alternativa

Los resultados esperados de la aplicación de la propuesta son:

- a. Mayor participación de los socios en la toma de decisiones
- b. Identificación de alternativas productivas
- c. Disminución de la arbitrariedad de dirigentes
- d. Comprensión de la necesidad de manejar los proyectos con criterios técnicos
- e. Mayor proactividad de los socios
- f. Que crezca el emprendimiento en las asociaciones campesinas.

13. BIBLIOGRAFÍA

Agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=6246:cultivo-de-tilapia&catid=37:articulos-tecnicos&Itemid=39

ALVAREZ HERRANZ, Agustín; E. BARRAZA, J. Santiago y LEGATO, Ana M. Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico en Latinoamérica. Inf. tecnol. [online]. 2009, vol.20, n.6, pp. 115-124. ISSN 0718-0764. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642009000600014>

AMAGUAÑA LEMA, Martha Lucía (2012). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de cuyes a través de la asociatividad de los pequeños productores de la parroquia rural Ascázubi del cantón Cayambe, provincia de Pichincha. Trabajo de Graduación previo la Obtención del Título de Economista. Carrera de Economía. Quito: UCE. 237 p

ANDRADE, Horacio. 2011. El factor ADR .Atracción, Desarrollo y Retención del Talento. Palibrio EEUU.

ATEHORTÚA, Federico; BUSTAMANTE Ramón; Valencia Jorge. 2008. Sistema de Gestión integral. Editorial Universidad de Antioquia.

AVILA CASTRO, Natalie Ximena (2011). La cooperación internacional financiera-técnica: una alternativa para el desarrollo rural en Ecuador. Caso de la

cooperación técnica belga en el programa de desarrollo rural del norte del Ecuador. Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura, p 127. PUCE. Quito.

BERTALANFFY, L. Von 1981. Historia y situación de la teoría general de sistemas. Tendencias en la teoría general de sistemas. Madrid, Alianza.

BRAVO GANDO, Cleotilde Mariela; CHALÉN ROSADO, José Andrés. 2009. Análisis económico – financiero de la producción y comercialización de la tilapia roja como una opción para la exportación. Tesis de grado, Escuela Politécnica del Litoral.

BUENO, E.; RODRÍGUEZ, P. y SALMADOR, M. P. 1999. Gestión del Conocimiento y CapitalIntelectual: análisis de experiencias en la empresa española”. Actas X Congreso AECA.Zaragoza.

BURGOS GALEANO, Marlon André;MACÍAS ORTÍZ, Jorge Andrés. (2008) Producción de tilapia a nivel de finca en base a la comparación de diferentes combinados alimenticios. Ed Universidad de las Américas. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/123456789/499>

CAMACHO, Patricia; MARLIN, Christian; ZAMBRANO Carlos. (2005) Factores de éxito de las empresa asociativas rurales. Disponible en: [la-agri-ruralter-informe_regional_empresas_asociativas_rurales_2005.pdf](#)

CASSAR, G; GIBSON, B. 2007. Pronóstico racional de las pequeñas empresas. Revista de Gestión de pequeños negocios, p 283.

CACIVIO, Rossana y RINGUELET, Roberto. Empresarialidad y desarrollo local en la región rural periurbana de La Plata. Mundo agr. [online]. 2012, vol.12, n.24, pp. 00-00. ISSN 1515-5994.

CHIMBO, Henry. 2011. Diseño de un Programa de Capacitación de los Emprendimientos Asociativos de la Agencia de Desarrollo Económico de la Administración Zonal Quitumbe del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Grado; Universidad Politécnica Salesiana.

COFFEY, Amanda; ATKINSON, Paul. 2003 Encontrar el sentido de los datos cualitativos. Editorial Universidad de Antioquia. 210 p.

DRUCKER, Peter, SENGE Peter, KELLY, Kevin; COVEY Stephen; BENNIS, Warren. 2002. De líder a líder. Frances Hesselbein y Cohen, P. (comp) México, Granica, p 184.

ESCOBIO PALACIO, José; ALONSO MARTÍNEZ, Raquel. 2012. "Propuesta de un programa técnico organizativo que garantice el crecimiento en una agricultura sostenible" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163, 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>

IICA. (2006) Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Lima

FAO, <http://www.fao.org/docrep/003/v8490s/v8490s07.htm#TopOfPage>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura para un mundo sin hambre.

FAYOL, H. 1986. Administración Industrial y General. 3ª ed. Barcelona, Orbis.

FEPP. 2010. Informe Anual Fondo ecuatoriano Populorum Progressio. . Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador (FUNCONQUERUCOM).

GIGCH, Jhon van. 2006. Teoría general de sistemas. Trillas, México.

GONZÁLEZ PERTUZ, B., ATENCIO CÁRDENAS, E. 2010. Incidencia del factor humano y la calidad de servicio en organizaciones privadas del estado Zulia. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 16(3), 468-480.

GRIFFIN, Ricky W. 2011. Administración. 10ª edición. Cengage Learning.

GUTIÉRREZ BAQUE, Rocío Patricia. 2013. Modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de la tagua en la comuna de San Pedro, provincia de Santa Elena. Tesis de Grado, Universidad Peninsular de Santa Elena.

HAYES, Nicky. 2003. Dirección de equipos de trabajo. 1º edición. Paraninfo, España, p51.

IICA. (2006) Gestión de agronegocios de empresas asociativas rurales. Organización de empresas y asociatividad. Disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=wpQOAQAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Gestión+eficiente+y+desarrollo+asociatividad+2012&hl=>

IICA (2003). La organización de la empresa asociativa. Disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=-eUOAQAIAAJ&pg=PA21&dq=cuando+no+funciona+la+asociatividad...&hl=es&sa=X&ei=mLweU5mREIP1kQeJhICgBg&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=cuando%20no%20funciona%20a%20asociatividad...&f=false>

LUSSIER, R; ACHUA, C. 2002. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México, Thomson.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL. 1997. Informe del Foro Nacional “Perspectivas del desarrollo rural sostenible en el siglo XXI, en el Ecuador”. IICA

MORGAN Gareth. 1996. Imágenes de la organización. Alfaomega, México.

OCAMPO, JOSÉ ANTONIO. (2008). El auge económico latinoamericano. Revista de ciencia política (Santiago), 28(1), 7-33. Recuperado en 04 de diciembre de 2013, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2008000100002&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-090X2008000100002.

PANNÉ HUIDOBRO, Santiago; LUCHINI, Laura. 2012. Análisis económico para producción de tilapia. Informe del proyecto: “Incremento de actividad de acuicultura en las regiones NEA, NOA y Centro”. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, Dirección de Acuicultura.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José A. 2010. Gestión por procesos. 4ª edición. ESIC editorial, Madrid.

POLIAK Raúl, (2001). Asociatividad como grado de autonomía gerencial.

PUCHOL MORENO, Luis. 2012. El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid

RAMÍREZ, R. (2011). En: http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=6247:cultiv

RODRÍGUEZ, Marcelo; FERNÁNDEZ, Rosa. (2002) El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. IICA, Buenos Aires

RUIZ, Moisés. 2008. ¿Para qué sirve un líder? . Días de Santos

SOMMERS, Donna. 2006. Administración de la calidad. México, Pearson educación, p179

ZAMBRANO, Alba; BUSTAMANTE, Gonzalo; GARCÍA, Mauricio. (2009). Trayectorias Organizacionales y Empoderamiento Comunitario: Un Análisis de Interfaz en Dos Localidades de la Región de la Araucanía. *Psyche* (Santiago), 18(2), 65-78. Recuperado en 21 de enero de 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282009000200005&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-22282009000200005.

ZASTROW H. Charles (2008) Trabajo social con grupos. Ed. Paraninfo. España
pág. 95.www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1185554797019_emars2006_3.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1.

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LAS ASOCIACIONES

Pregunta N° 1.

En la asociación, de manera conjunta, decidieron realizar proyectos productivos para mejorar su economía y solicitaron ayuda?

Pregunta N° 2.

¿Se han establecido de manera formal y se cumplen las obligaciones y derechos de los socios?

Pregunta N° 3.

¿Cómo se realizó el proceso productivo de tilapia en la asociación? Se cumplieron planes y plazos?

Pregunta N° 4.

¿Cómo van a mantener el proyecto cuando termine el apoyo del GAD Los Ríos?

Pregunta N° 5.

¿Ha estudiado o se ha capacitado para dirigir la asociación en algún tema administrativo o financiero?

ANEXO N° 2.

**ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS
DE TILAPIA ROJA**

1. ¿Se han puesto de acuerdo en los principios que van a guiar su trabajo en la organización?

Sí

No

No conoce

2. ¿Participa Usted con interés en las actividades relacionadas con la producción de tilapia?

a. Totalmente

b. Parcialmente

c. Ocasionalmente

3. ¿Asistió a capacitaciones sobre la crianza de tilapia?

a. Sí

b. No

4. ¿Cuál fue la duración del proceso de capacitación?

a. 1 semana

b. Entre 2 y 3 semanas

c. Más de 3 semanas

5. ¿Cuál fue la frecuencia de los cursos a los que asistió?

- a. Periódicamente
- b. Trimestral
- c. Mensual
- d. Únicamente al inicio

6. ¿Cuál fue la temática de la capacitación?

- a. Manejo de la producción
- b. Finanzas
- c. Proyectos de inversión
- d. Asociatividad
- e. Otras (especifique)

7. ¿Cuál es el monto que aportaría a la asociación si fuera necesario para continuar la producción?

- a. Hasta \$50
- b. Hasta \$100
- c. Hasta \$200
- d. Más de \$200
- e. No sabe

8 ¿Le gustaría prepararse para manejar eficientemente los proyectos productivos?

a. Sí

b. Tiene dudas

c. No

ANEXO 3:

MATRIZ PROBLÉMICA

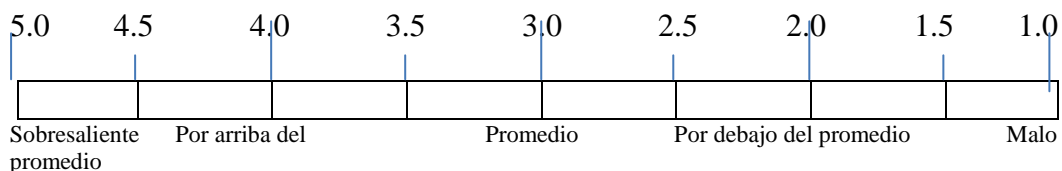
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cuáles son las características de la gestión económica y administrativa de las Asociaciones de producción piscícola (tilapia roja) del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos?	Estudiar las características de la gestión económica y administrativa del manejo actual de la producción piscícola (tilapia roja) de las Asociaciones del Cantón Babahoyo apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.	Las Asociaciones de producción piscícola (tilapia roja) del Cantón Babahoyo tienen una gestión económica y administrativa de nivel elemental que pone en peligro la sustentabilidad de los proyectos financiados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
¿Cómo es el nivel organizativo de las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos?	Determinar el nivel organizativo de las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos.	El nivel organizativo de las asociaciones productoras piscícolas (tilapia roja) en el cantón Babahoyo es débil para asegurar el manejo de los proyectos en el largo plazo.
¿Cómo se maneja el proceso productivo en las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo?	Identificar el manejo del proceso productivo en las asociaciones productoras de tilapia roja en el Cantón Babahoyo	El manejo del proceso productivo es ineficiente en las asociaciones productoras de tilapia roja del Cantón Babahoyo

¿Se ha determinado la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja en las asociaciones campesinas del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos?	Determinar los elementos considerados en la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja entre las asociaciones campesinas del cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos.	Las asociaciones campesinas del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos, no tienen estrategias para asegurar la sustentabilidad de los proyectos de tilapia roja.
¿Cómo mejorar la gestión actual de las asociaciones piscícolas que producen tilapia roja del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos?	Diseñar una alternativa de mejora de la gestión para las asociaciones piscícolas (tilapia roja) del Cantón Babahoyo apoyadas por el GAD Los Ríos.	Si se mejoran las capacidades administrativas, se fortalecerá la gestión y el desarrollo de las asociaciones productoras piscícolas (tilapia roja) apoyadas por el GAD Los Ríos.

ANEXO 4.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

Tabla de valoración de la eficacia



Hunger y Wheelen (2007). Administración estratégica y política de negocios, Capítulo 4

ANEXO 5.

Cuadro Variables e indicadores de la hipótesis

Variables	Indicadores
<p>Independiente:</p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>Capacidad de inversión</p> <p>Estilo de dirección</p> <p>Diseño de gestión</p> <p>Formación empresarial</p>	<p>Estructura organizativa existente y funcional</p> <p>Existencia de valores compartidos</p> <p>Integración de socios a las actividades</p> <p>Monto colectivo que puede aportar la asociación para continuar la producción</p> <p>Tipo de relación entre socios y directivos</p> <p>Tipo de capacitación</p> <p>Duración</p> <p>Frecuencia</p>
<p>Dependiente:</p> <p>Manejo de la producción de tilapia</p> <p>Sustentabilidad de los proyectos</p>	<p>Existencia de proyecto</p> <p>Responsables designados</p> <p>Grado de cumplimiento de obligaciones</p> <p>Políticas establecidas: comerciales, administrativas, económicas.</p> <p>Monto destinado a fondo de sustentabilidad</p>

ANEXO 6.



Cultivo de Tilapia Roja en Asociación La Huaquilla



Cultivo de Tilapia en La Asociación La Huaquilla,
Recinto La Huaquilla.



Cultivo de Tilapia en La Asociación El Trapecio, Recinto El Trapecio.



Cultivo de Tilapia en La Asociación El Trapecio, Recinto El Trapecio.

