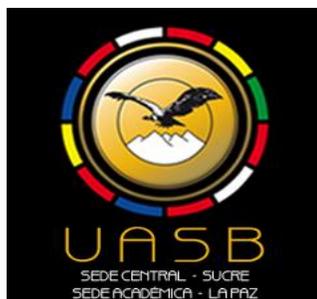


UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR



**DESCRIPCION DE MODELOS DE
LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
APLICADOS EN EL SECTOR DE ORGANIZACIONES
PRODUCTORAS ECOLOGICAS (OPEs).
CASO: CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO LTDA. Y
CORACA IRUPANA, (Plantas de producción rural)
DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

POR: Luz Scarlet Orellana Bustillos

Tutor: Lic. Enrique Pérez Vizcarra

ÍNDICE

PARTE I- MARCO GENERAL Y BASE CONCEPTUAL

- 1.1. *Antecedentes*
- 1.2. *Problemática*
- 1.3. *Identificación y formulación del problema*
- 1.4. *Pregunta de Investigación*
- 1.5. *Determinación de objetivos*
- 1.6. *Justificación del Tema*
- 1.7. *Alcances de la Investigación*

PARTE II – MARCO TEORICO

- 2.1. *Aspecto Conceptual*
 - 2.1.1 *Agroecología*
 - 2.1.2. *Eco social*
 - 2.1.3. *Cooperativismo y Corporación*
- 2.2. *Definición de Estructura Liderazgo y Desempeño*
 - 2.2.1. *Estructura y Liderazgo*
 - 2.2.2. *Desempeño*
 - 2.2.3. *Organización Productora Ecológica-OPE*
- 2.3. *Marco Legal*
- 2.4. *Marco Institucional*
 - 2.4.1. *AOPEB la institución*

PARTE III - MARCO PRÁCTICO

- 3.1. *Tipo de Investigación*
- 3.2. *Variables, Unidad de Análisis*
- 3.3. *Descripción de la metodología de investigación*
- 3.4. *Técnicas de Investigación*
- 3.5. *Fuentes de información*
- 3.6. *Estudio de caso*

PARTE IV - Desarrollo de los casos de Estudio

- 4.1. *Datos generales caso 1.-*
- 4.2. *Datos generales caso 2.-*
- 4.3. *Etapas de Desarrollo*
 - 4.3.1. *Primera y Segunda organización*

Estructura

- Categoría 1: *Roles y responsabilidades*
- Categoría 2: *Proceso de toma de decisiones*
- Categoría 3: *Método para determinar dirección*
- Categoría 4: *Mecanismos de comunicación y coordinación internas*

Liderazgo

- Categoría 1: *Mecanismos de dirección de liderazgo*
- Categoría 2: *Apoyo al desarrollo de recursos*
- Categoría 3: *Desarrollo de tácticas para lograr objetivos*

PARTE V - MARCO PROPOSITIVO

PARTE VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

El presente estudio de caso propone describir la estructura y liderazgo de una unidad del sector de las organizaciones productoras ecológicas (OPEs), en la Central Agropecuaria de Cooperativas El Ceibo Ltda. y la Corporación Agropecuaria Campesina CORACA RI, (Plantas rurales) localizadas en el departamento de La Paz.

El mismo contempla una serie de elementos que son descritos y analizados desde diferentes dimensiones, con el propósito de describir las relaciones de estructura liderazgo y desempeño de la organización de OPEs y brindar un aporte teórico para este tipo de organizaciones proponiendo alternativas de mejoras en su estructura y liderazgo organizacional.

La primera parte del trabajo comprende el planteamiento de las generalidades del caso, que están referida a la estructuración formal de la idea de investigación, partiendo desde los antecedentes, la metodología de investigación que permitirá cumplir el objetivo general.

De igual forma esta parte contiene la pregunta de investigación, donde se define el problema a tratar, además de la justificación económica, teórica y del objeto de investigación.

Asimismo se detallan los objetivos de la investigación que son los propósitos por los cuales se realiza, partiendo del objetivo general que se plantea lograr y los subsecuentes objetivos específicos a través de los cuales se alcanza el objetivo general. A continuación se plantea la justificación y los alcances del estudio.

El segundo capítulo contempla el marco teórico conceptual, en el cual se presenta la construcción de la perspectiva teórica en la que se basa el estudio, en este se puede apreciar teorías relacionadas al tema, partiendo de la conceptualización de un proyecto para el desarrollo, del marco legal que rodea a la temática, y el desarrollo de conceptos como agroecología y organizaciones económicas campesinas, cooperativismo y las variables de estructura y liderazgo en estas organizaciones. Así también se detalla, el marco institucional de la Asociación de Organizaciones Económicas de Bolivia (AOPEB) como la casa matriz de organizaciones económicas campesinas, y la estructura metodológica de la investigación.

El tercer capítulo de la investigación expone las características del estudio de caso, los criterios para haber seleccionado la temática, las condiciones para su aplicación, y el proceso del estudio, de la etapa de preparación donde se considera la información de los casos en base a una estructura que considera: el tipo de organización, su historia y particularidades. Asimismo en este capítulo se describen para cada organización las

variables estructura y liderazgo a profundidad, detallando los aspectos o categorías que caracterizan a ambas variables.

El cuarto capítulo contiene el marco propositivo, que es la propuesta que se sugiere a implementar en los casos estudiados.

Finalmente en el quinto capítulo se presentan la propuesta, las conclusiones y recomendaciones del estudio en base al objetivo general y los objetivos específicos del trabajo alcanzados.

DESCRIPCION DE MODELOS DE LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL APLICADOS EN EL SECTOR DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS ECOLÓGICAS (OPES) CASO “CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO LTDA. Y CORPORACIÓN AGROECOLÓGICA CAMPESINA REGIÓN IRUPANA - CORACA RI (PLANTAS DE PRODUCCION RURAL)”

CAPITULO I- MARCO GENERAL Y BASE CONCEPTUAL

1.2. Antecedentes

En Bolivia el aparato productivo está compuesto por más de 68.000 empresas legalmente registradas según el registro de FundaEmpresa al 2012. En el estudio Construyendo el Desarrollo a través de Pymes, difundido por Fundes establece la existencia de 501.567 unidades empresariales entre formales e informales. A agosto del 2009 según la Confederación Nacional de Micro y Pequeña Empresa (CADEMYPE) hay más de 800.000 unidades económicas dentro del segmento empresarial, la mitad son textiles y el resto del sector alimentos, y otros. Estos estudios coinciden en la gran importancia de las pymes en la generación de empleo. Si bien algunos analistas señalan que contribuye con más del 80% del empleo nacional, y el Instituto Nacional de Estadística (INE) indica que generan un 62% del empleo en Bolivia.¹ Al 2013 según el portal del periódico Los Tiempos se estima que la pymes que representan el 95% genera aproximadamente el 90% del empleo privado, y aportan con el 35% del PIB.² Por otro lado la CADEMYPE, considera que la mayor concentración de micro, pequeñas y medianas empresas en Bolivia, se encuentra por igual en los departamentos de La Paz y Santa Cruz.

¹ Instituto Nacional de Estadística (INE), 2001

² Osvaldo Gutiérrez, doctor en cs. económicas, Consultorio Económico, Periódico Los Tiempos, febrero 2013

El Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA) señala al 2009 la clasificación de las empresas que aportan un 7% al empleo y un 65% al PIB, la pymes 10% al empleo y 10% al PIB, finalmente las microempresas 83% al empleo y 255 al PIB³, Por lo cual constituyen un potencial importante para el mejoramiento de ingresos y creación de fuentes laborales. Dentro de las mpyymes de alimentos, también están las ecosociales, realizan una forma de agricultura amigable con el medio ambiente y el aprovechamiento sostenible de la diversidad, cumpliendo certificaciones nacionales e internacionales. Una estimación de la evolución de la producción ecológica certificada en Bolivia, muestra que el año 1995 se ha exportado 513 toneladas, monto que se ha incrementado al 2006 alcanzando exportar 9.500 toneladas. El Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones señala estadísticas de productos ecológicos producidos y exportados del 2011 y 2012.⁴

La producción ecológica al 2011 y 2012 fue de:

Cuadro 1: Producción Ecológica en Bolivia

Cultivo	Área total (hectáreas) 2011	Producción ecológica al 2011 (en toneladas)	Área total (hectáreas) 2012	Producción ecológica al 2012 (en toneladas)
Café	83,961	4,699	11,238	5,034
Cacao	4,981	786	6,300	1,101

Fuente: Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones, Sistema de Informaciones de Exportaciones y Comercio (SIEXCO)

En el año 2011 Bolivia exporto más de 4.600 toneladas de café a Alemania, Estados Unidos y Japón; en nuestro país este rubro cobra importancia ya que 23.000 familias trabajan directamente y 12.000 indirectamente, según menciona el portal del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) 2012. Hasta el 2012 se exporto anualmente 1,101 toneladas de cacao,

³ Borda, Dionisio, Ramírez, Julio, Estudio "Bolivia: Situación y Perspectivas de Mypymes y su contribución a la Economía", Junio 2006

⁴ Datos del Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones, Sistema de Informaciones de Exportaciones y Comercio (SIEXCO), 2013

aprovechando cerca de 6.300 hectáreas de superficie existente (Cuadro 1).

Cuadro 2: Producción Ecológica Mundial

País	Superficie cultivada (millones de hectáreas)
Australia	7.6
Argentina	3
Italia	1
Otros	4.2
Superficie Mundial	15.8

Fuente: IFOAM, CCI, NN.UU. OMC, Naturland

La producción ecológica mundial nos muestra un gran movimiento de productos alcanzando una superficie de 15.8 millones de hectáreas, a nivel de algunos países que han cumplido los estándares internacionales de producción ecológica, los cuales son normas y reglamentos: la norma básica para la producción y el procesamiento ecológico de la Federación Internacional de Movimiento de Agricultura Ecológica (IFOAM), la Boliviana de Certificación Bolicert, Biolatina, Imo Control Latinoamérica Ltda., y Flo Cert con su Sello Flo certificación para comercio justo.

Cuadro 3: Ventas a Mercados Internacionales

País	Ventas al 2000 (millones de dólares)	Ventas al 2005 (millones de dólares)
Unión Europea	10.000	20.000
Alemania	2.400	4.800
Italia	1.300	2.600
Francia	1.200	2.200
Inglaterra	1.000	2.000
Estados Unidos	6.600	13.200
Japón	3.500	7.000

Total	26.000	41.200
--------------	---------------	---------------

Fuente: IFOAM, CCI, NN.UU. OMC, Naturland

Las ventas en mercados internacionales alcanzan los cuarenta y un mil doscientos millones de dólares registradas en 7 países, lo cual muestra la gran extensión e importancia de este mercado.

Los productores agroecológicos promueven que: el agricultor permanezca en el campo, diversifique y mantenga los cultivos tradicionales y se preocupa por mantener un suelo fértil y, relaciona hombre y mujer con su entorno y con el resto de su comunidad. Este estudio pretende aportar al conocimiento de experiencias de organizaciones productoras ecológicas.

Cuadro 4. Empresas de La Paz, exportadoras de cacao

Empresa	Producto	Característica
Andean Valley S.A.	Manteca de cacao	ecológico
Cobepan SRL	Cacao en polvo	tradicional
Comrural XXI	Cacao en polvo	orgánico
El Ceibo	Cacao en grano. Cacao en polvo, manteca de cacao, cáscara de cacao y pasta de cacao	ecológico y orgánico
Fabopal S.A.	Pasta de cacao	orgánico
Montecinos Zurita, Simón Ángel Lozada United	cacao en polvo	no se especifica
Paz exportaciones importaciones y Rep.	Pasta de cacao	no se especifica
Pil Andina S.A.	Cacao en polvo	orgánico
Rainforest Exquisite Products SA. "REPSA"	Cacao en grano	ecológico y orgánico
Santa Catalina Import Export	Cacao en polvo	orgánico

Fuente: página web soberaníaalimentaria.gob.bo

Existen diez empresas en La Paz, la mayoría solo comercializadoras y otras en menor número que producen y exportan de las cuales tres producen y comercializan café ecológico, que producen con calidad y han logrado exportar productos como el cacao en cantidades importantes, y a exportar cacao transformado, en pasta, manteca, en grano, polvo y la cáscara.

1.8. Problemática

En el departamento de La Paz hay organizaciones productoras ecológicas, que se dedican a producir alimentos, transformarlos, comercializarlos nacional e internacionalmente. Esta forma de asociación de productores se ha ido extendiendo en parte por la variedad de programas que dan apoyo y financiamiento a grupos de productores campesinos. Estas organizaciones están afiliadas a la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) institución que ha afiliado a 69 organizaciones, dividiéndolos en: asociaciones, CORACAS, cooperativas, empresas y organizaciones no gubernamentales (ONGs), de las cuales 29 organizaciones están en el Departamento de La Paz, y 23 son OPEs entre cooperativas, asociaciones y corporaciones.

De las organizaciones afiliadas a AOPEB y las que no están afiliadas, hay similitudes en sus características como: en sus condiciones legales, administrativas, rubro, y geográficas es decir, con presencia en área rural del departamento de La Paz, de las cuales se hallaron aproximadamente 6 cooperativas, 19 asociaciones y 3 CORACAS; estas organizaciones tienen algunas características organizativas iguales como tener una base de familias de productores, tener programas económicos y sociales en el manejo de la organización, y algunas de ellas exportan sus productos. Sin embargo, de las OPEs que fueron analizadas en su modelo de organización, se encontraron algunas con características similares; más reconocidas, con gran permanencia en el rubro, y que manejen modos de organización nuevos como CORACA y cooperativa. Si bien no existen estudios específicos de estos tipos de organización y sus capacidades internas como estructura y liderazgo, se han encontrado algunos documentos anteriores que analizan una serie de situaciones que afectan al fenómeno de las OPEs.

AOPEB junto a sus afiliadas realizó varios encuentros nacionales para analizar estas problemáticas, junto a los avances, obstáculos y situaciones enfrentadas por las organizaciones productoras ecológicas, analizando anualmente mediante casos específicos las situaciones que enfrentan las OPEs para tener mejor gestión de la organización, mejor productividad, medios para mantenerse y competir en el mercado. A partir de estos documentos se ha realizado una revisión analítica de lo encontrado, hallando un estudio del Servicio de Información para el Desarrollo Local, que trata sobre la organización productora ecológica como un ente en el confluyen temas diversos como: el marco jurídico, mercados, estructura orgánica y liderazgo interno. En el ámbito que atañe a esta investigación, entre los resultados del análisis de problemas de las OPEs se enumeran algunas debilidades en lo organizativo, estas son:

- estructura organizativa pesada;
- poco cambio de líderes;
- función operativa-administrativa;
- poco recurso humano calificado;

A partir de este estudio, nace el interés de analizar a la organización productora ecológica, en sus variables: estructura organizacional y el liderazgo interno de dos tipos de organizaciones, una cooperativa y una CORACA.

1.9. Identificación y formulación del problema

Las variables a analizar son dos: la estructura y el liderazgo de la organización. Estas variables se eligieron en base a un anterior estudio realizado por la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, AOPEB, donde las conclusiones hallaron factores internos y externos, dentro de los cuales, la estructura y el liderazgo, son líneas principales y diferenciadoras de las organizaciones ecosociales. La estructura de la organización es entendida en este estudio como: un sistema ordenado y predecible que determina quien reporta a quien y como deben distribuirse y

reagruparse las actividades; y el liderazgo es entendido como la relación de influencia que ocurre en líderes y seguidores mediante lo cual ambas partes quieren llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. El análisis profundo de las organizaciones productoras agroecológicas ecosociales y cómo logran su desempeño ofrecerá un contexto formado por una serie de aspectos, circunstancias y acciones que circundan al fenómeno y que muestran como la combinación de ciertas categorías impacta en el desempeño de las organizaciones. Al conocer estas relaciones este estudio pretende obtener los factores de desempeño de dos diferentes tipos de organizaciones agroecológicas ecosociales afiliadas a la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) - en las dos variables a analizar, la estructura y el liderazgo.

La formalización y la identificación de los niveles jerárquicos son importantes para la consolidación de una estructura. La definición de los roles de liderazgo, su identificación y que su perfil sea de características inclusivas, son importantes para guiar a las personas hacia el logro de los objetivos.

La importancia de la estructura y el liderazgo de las organizaciones elegidas para este estudio radica en que El Ceibo Ltda. según el Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas del 2007 “es una organización exitosa en América Latina por su modelo de cooperación, de organización y propiedad conjunta de activos; porque produce grano de cacao en condiciones agroforestales bajo sistemas convencionales orgánicos y de calidad de comercio justo“ y porque en 1987 fue la primera organización productora y exportadora de cacao orgánico en Bolivia y Latinoamérica. La Coraca Irupana es fundadora de AOPEB y fue la primera corporación campesina en el departamento de La Paz.

1.10. Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación del estudio de caso es:

¿Cuáles son las prácticas en estructura organizacional y liderazgo interno que contribuyen al mejor desempeño en una organización productora ecológica (OPE)?

1.11. Determinación de objetivos

- Objetivo General

En función a la problemática expuesta y la revisión de documentación, se evidencia cuán importante se torna la temática de la gestión de la organización en su estructura y liderazgo y como estas constituyen una organización. Durante la investigación presente no se hallaron estudios que hablen específicamente de la estructura organizacional y el liderazgo de OPEs, y la manera como se construyen, por tanto se pretende describir las características de estas organizaciones en cuanto a estos dos aspectos, las características de la estructura organizacional y de su liderazgo interno. El objetivo del estudio será:

Identificar las buenas prácticas organizacionales y de liderazgo y su grado de aplicabilidad en organizaciones productoras ecológicas.

El análisis de la interrelación de ambas variables, en cada organización, ofrecerá un contexto formado por circunstancias y acciones que circundan al fenómeno social, y que muestran su relación en una organización.

- Objetivos Específicos

- Realizar la revisión bibliográfica del marco legal boliviano y el marco conceptual referido a organizaciones productoras ecológicas
- Describir las dos OPEs elegidas y sus modelos de estructura y liderazgo
- Analizar cada organización para identificar las buenas prácticas en estructura y liderazgo y como se aplican

1.12. Justificación del Tema

Justificación Económica

En Bolivia cada año entre 120.000 a 150.000 jóvenes buscan empleo; para crear 120 mil a 150 mil empleos dignos por año se necesitan aproximadamente 1.000 millones de dólares de inversión privada nacional (entre 5.000 y 10.000 \$us por puesto de trabajo). Por supuesto, también se necesita un clima de negocios favorable para estos emprendimientos. En resumen, anualmente se necesitan 6.000 nuevas empresas con un promedio de 20 trabajadores en cada una. El emprendimiento económico como autoempleo, es una de las formas más empleadas en nuestra sociedad para lograr ingresos, esta actividad tiene como una de sus principales características estar en manos de pequeños grupos de productores, los que por no cumplir con las condiciones para poder producir con ciertos estándares y/o exportar sus productos, no tienen un crecimiento paulatino, es decir su sistema de producción es de subsistencia.

La economía de subsistencia según Doncel, Concha es la producción únicamente de los mínimos de subsistencia. A diferencia de éste sistema de subsistencia, la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) es una institución que ha agrupado y conformado una red de organizaciones bolivianas que se dedican a producir productos ecológicos con calidad de exportación cumpliendo estándares internacionales, que según la Federación Internacional del Movimiento de Agricultura (IFOAM) son normas, certificaciones y reglamentos que describen y guían técnicamente la caracterización e identificación de productos, servicios o procesos en base a lineamientos formales; y que sirven para homogeneizar productos o servicios haciéndolos comparables entre ámbitos diferentes para el intercambio de los mismos entre países, mercados y sistemas de acreditación. Estas normas internacionales reglamentan toda la cadena productiva ecológica, desde el cultivo, pre-beneficiado,

beneficiado, transformación y comercialización. Esta asociación fue fundada en 1991 por cinco organizaciones bolivianas, AGROPLAN, ANAPQUI, CORACA IRUPANA, EL CEIBO Y MINGA. La finalidad de AOPEB es, promover la agricultura ecológicamente sostenible, y agrupar a pequeños productores que comercializan sus productos nacional e internacionalmente. AOPEB aglutina a las organizaciones productoras y promueve la única certificación ecológica para organizaciones de productores adecuada a la norma internacional, que certifica productos bolivianos ecológicos para su exportación y, porque cuenta con características específicas en la composición de sus organizaciones afiliadas.

Justificación del Objeto de Estudio

Las organizaciones objeto de estudio son: la Central de Cooperativas El Ceibo Limitada y la Corporación Agropecuaria Campesina Regional Irupana (CORACA RI). Uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones de productores ecológicos es la organización ya sea para el cumplimiento de la norma y lograr la certificación respectiva que cada producto debe obtener luego de cumplir ciertos estándares o para el cumplimiento de otros aspectos de organización. Cada uno de los estándares en su cumplimiento forma parte de los requisitos que le otorgan el carácter competitivo al producto, dándole más valor. De igual manera, cada organización en su interior tiene un complejo de estrategias y acciones que aplicadas las han mantenido por varios años en el mercado internacional. El conocer estas prácticas y cómo se relacionan con la desempeño será tarea de este estudio de caso. En Bolivia existe el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) este instituto es una asociación privada sin fines de lucro que desde 1993 bajo decreto supremo está encargado de la normalización técnica y certificación de calidad. IBNORCA se dedica a: promover el desarrollo de normas técnicas bolivianas, certificar productos, servicios y organizaciones confiriéndoles valor competitivo diferencial que contribuya a intercambios comerciales y cooperación internacional; y orienta la gestión de clientes con criterios de calidad para obtener un desarrollo competitivo.

Es esta institución quien otorga certificaciones de calidad en diferentes aspectos para las organizaciones. La norma boliviana para la producción ecológica es la Norma AOPEB, la cual es la primera norma establecida en Bolivia como “Norma Básica para la Producción Ecológica en Bolivia”, que regula la producción y recolección agrícola y pecuaria, procesamiento, etiquetado y comercialización de productos ecológicos. Esta norma tiene equivalencia a las Normas Internacionales de la Unión Europea 2092/91 y la Federación Internacional del Movimiento de Agricultura Ecológica (IFOAM), tomando como base los sistemas de producción tradicional de los pequeños productores y adaptada a la realidad boliviana. La Norma AOPEB también tiene normas específicas para algunos cultivos (quinua, café) y toma en cuenta las directrices sociales.

Desde el 20 de enero del 2000, en base a la Norma AOPEB, la cual es la norma equivalente a requisitos internacionales de acuerdo a regulaciones para productos ecológicos que regula la producción y procesamiento de productos agropecuarios, forestales y alimentos exentos de residuos tóxicos; se aprueba bajo la Res. Min. 005/2000 el Marco Normativo para la Producción Ecológica en Bolivia, homologado por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) bajo el nombre de norma NB907 norma básica de agricultura ecológica. A partir de esa fecha es de cumplimiento obligatorio para productores, procesadores y comercializadores de productos ecológicos en Bolivia. Las normas nacionales e internacionales para la producción ecológica fueron elaboradas para mantener estándares y reglamentar la cadena productiva ecológica, desde la habilitación de parcelas, cultivo, beneficiado, transformación y comercialización. De ese modo se garantiza la calidad ecológica de los productos y el cumplimiento de directrices sociales de empleo. Las dos organizaciones productoras agroecológicas cuentan con certificación internacional de calidad, necesaria para la exportación de productos bolivianos, una de las características que promueve esta investigación.

Justificación Teórica

A continuación se hace necesario definir el desarrollo como soporte teórico del presente estudio de caso. La teoría del desarrollo, tiene autores como Ugo Pipitone que nos hacen notar que, para lograr el desarrollo "lo incierto es el camino que pueda conducir al objetivo deseado", considerando al desarrollo como un proceso de "homologación de cada país con las fuerzas económicas y culturales de la edad moderna". El autor hace hincapié en que no existen fórmulas definibles para fijar rasgos comunes, sin embargo si se puede aprender de experiencias ajenas evitando el pensar que es un caso único y que debe replicarse de la misma manera. Es en esa línea que se emprende este estudio de caso. El mismo autor señala que existen condiciones que se presentan a menudo para conseguir el desarrollo, y acota como una de ellas "no existe experiencia en que el desarrollo industrial resultara sustentable a largo plazo y se convirtiera en factor de integración productiva nacional, sin que tuviera a sus espaldas estructuras agrícolas eficientes y de amplias bases sociales"; y como una segunda condición, no hay desarrollo sin estructuras institucionales eficaces y sólidas. Se puede concluir que el fortalecimiento del aparato productivo conduce al desarrollo y, que las estructuras institucionales son determinantes para este proceso. Es en esta lógica y apoyándose en esta teoría que el presente estudio de caso pretende hallar las practicas aplicadas en la estructura y liderazgo, que logren eficiencia en las organizaciones analizadas; para lo cual se definirá desempeño de manera exhaustiva más adelante. Ahondando un poco más en el tema, respecto a desarrollo y agricultura, Bruce F. Johnston y John W. Mellor, examinan el papel de la agricultura en el proceso de crecimiento económico, concluyendo en que "la diversidad de las naciones y la variedad característica de la agricultura limita inevitablemente la validez de un tratamiento condensado general." No se debe pretender llegar a modelos o recetas definitivas, pero aprender de las experiencias.

Johnston y Mellor puntualizan que la "esencia del problema (en la agricultura) es identificar aquellos factores que limitan generalmente el crecimiento de la producción y

definir la combinación de insumos y productividad agrícola recientes." Basándose en esta tesis definen ciertos insumos que combinados tienden a incrementar la productividad agrícola, estos son: "la investigación, los programas de extensión y educación, los servicios de abastecimiento de formas nuevas y mejoradas de insumos, y los servicios institucionales para el fomento de la producción agrícola," como agencias de crédito, análisis de mercado y organismos gubernamentales rurales que estimulen y faciliten la cadena productiva. Al parecer las organizaciones productoras ecológicas objeto de este estudio de caso, han identificado alguno de estos factores y lo han superado, incrementando así su desempeño. Según datos del Banco Mundial en 2002 los productos agrícolas representaron el 19,3% de las exportaciones latinoamericanas, en Bolivia la agricultura representó en 2001 un 15,7% y al 2013 bajo al 13,8% del Producto Interno Bruto (PIB).

1.13. Alcances de la Investigación

El alcance del presente trabajo se delimita de acuerdo a los siguientes aspectos:

Alcance Temático

El alcance temático del estudio es el Análisis Institucional y de la Organización (AIO). El AIO "es un enfoque sistemático e integral para analizar instituciones y organizaciones con el fin de mejorar su desempeño."⁵ Este modelo de análisis cualitativo analizará el desempeño de las organizaciones objeto de estudio de esta investigación, en sus capacidades de estructura y liderazgo, este análisis es la base del caso de estudio, como el hilo conductor de la investigación.

⁵ Definición de Programa de Maestría en Proyectos para el Desarrollo, Universidad Andina Simón Bolívar, Curso AIO.

Alcance Geográfico

La ubicación geográfica donde se desarrolla la investigación es el departamento de La Paz, en las localidades de Irupana y Alto Beni.

Alcance Temporal

El periodo en que se realizó la investigación fue del 2009 al 2010.

Alcance Institucional

El presente estudio abarca al sector de emprendimientos económicos campesinos, cuya casa matriz es la Asociación de Organizaciones Productoras Ecológicas de Bolivia (AOPEB).

CAPITULO II- MARCO TEORICO

PARTE II – MARCO TEORICO

En el siguiente marco conceptual se realiza la revisión bibliográfica referida a: las organizaciones productoras ecológicas, sus características y terminología; la organización y las variables estructura, liderazgo y desempeño de la organización.

2.1. Aspecto Conceptual

“La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no solo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entra sus áreas y unidades de trabajo.”⁶ “Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relaciona la infraestructura con la estrategia para crear valor o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines) a través de las mejores estrategias (medio).” Para el análisis de las OPEs, se debe definir el termino organización, considerando el significado, contexto o sentido en el cual se lo define, en su acepción más literal organización “es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo y orden:” la organización también se define “como parte del proceso administrativo como la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional”, y así también se puede definir como unidad productiva “como una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno”, es esta acepción la que se

⁶ Franklin, Fincowsky, Enrique, Organización de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, Editorial Mc Graw-Hill, 2009, Cap.1, Pág. 4.

refiere al contexto y sentido de una OPE.⁷ “El concepto de organización tiene diversas versiones (...) podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas” Fincowsky, cap. 8, pag.370

Grafico 1: Funciones Departamentos de la Empresa



Fuente: grupos sistemas y procedimientos, blog.

“Cuando hablamos de organización de empresas, nos referimos a la manera de lograr que una entidad pueda” alcanzar los siguientes objetivos:

- reunir recursos para alcanzar resultados
- generar bienes y servicios de calidad
- utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura

⁷ Franklin Fincowsky, B. Enrique, Organización de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, Editorial McGraw-Hill, 2009, Cap. 1, pág. 4.

- desarrollar capacidad para aprender de la experiencia
- constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto
- crear valor para sus grupos de interés”⁸

Una organización tiene dos dimensiones, la estructural y la contextual, la contextual caracteriza a la organización, en su tamaño, tecnología, medio ambiente, describen el marco organizacional que modela la dimensión estructural. La presente investigación analizara la dimensión estructural que describe las características internas de la organización, para describir los modelos organizacionales de estructura y liderazgo organizacional al interior de las OPEs.⁹ Si bien los estudios de la organización se hacen en las dos dimensiones, estructural y contextual, la presente investigación se hará en lo estructural. Para lo cual se hace necesario mencionar las dimensiones estructurales, las cuales son: “formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo e indicadores de recursos humanos. La dimensiones que se analizan en esta investigación son: jerarquía de autoridad (nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control o número de personas que reportan a un superior) y centralización (concentración de autoridad en una unidad).”¹⁰

⁸ Ídem, pág. 4.

⁹ Ídem. pág. 5

¹⁰ Ídem. pág. 5

Grafico 2: Dimensiones de la Organización/Empresa



Fuente: Organización de Empresas, F. Fincowsky

2.1.2. Agroecología

En este estudio de caso se define este concepto pues es una categoría y principio de las organizaciones productoras ecológicas estudiadas. La agroecología proviene de un gran modelo que habla del "endodesarrollo" que es el desarrollo desde adentro, desde saberes campesinos con un profundo respeto del medio ambiente y a la identidad propia. La agroecología se define como "una disciplina referida al manejo adecuado de ecosistemas y agro ecosistemas tradicionales bajo una inter-relación armónica entre el hombre y la naturaleza que respete el medio ambiente y los valores culturales de la sociedad, destinada a potencial manejo adecuado de recursos naturales en el sistema productivo a fin de aportar con experiencias y conocimientos en

el quehacer del desarrollo de la sociedad, garantizando la reproducción para generaciones futuras sin descuidar contribuciones a la ciencia y el desarrollo de los países en vías de desarrollo. La agroecológico es un una nueva alternativa de desarrollo, un modelo de desarrollo integral con dimensiones sociopolíticas, económicas, culturales, es una alternativa de transformación o cambio social, la agroecología refuerza el conocimiento tradicional como potencial de desarrollo resultado de la co-evolución sociales y naturaleza en la búsqueda y construcción de un nuevo corpus teórico y una praxis intelectual basada en potenciales locales.¹¹ En el contexto de las organizaciones productoras, está presente la categoría de la agroecología, el cual es un: “concepto global que implica desarrollo sostenible y cuidado de la biodiversidad”. Es el que da pie a la agricultura ecológicamente sostenible que significa: manejo de parcelas sostenibles, rescate de saberes locales, soberanía alimentaria, conservación del medio ambiente, equidad, solidaridad, cultura y fortalecimiento de organizaciones campesinas.¹² La agricultura ecológica en Bolivia, surge a través del redescubrimiento y revaloración a los sistemas tradicionales ancestrales de producción (Sistemas andino-amazónicos), como alternativa de producción armónica y amigable con la Naturaleza (ecosistemas), mediante técnicas naturales. La agricultura ecológica se sustenta en los siguientes principios:

- respeto a la capacidad de ecosistemas naturales
- maximizar y conservar los agro ecosistemas
- recuperar, mantener y conservar recursos naturales
- incentivar producción local
- independencia de la producción¹³

¹¹ TAPIA, Nelson, Agroecológico y Agricultura Campesina Sostenible en los Andes Bolivianos, Agruco y Plural Editores 2002.

¹² AOPEB, Boletín Informativo No. 11, La Paz-Bolivia, Diciembre 2002.

¹³ AOPEB, Manual de Normas y Certificación Ecológica, 2004.

2.1.3. Ecosocial

Las organizaciones que participan de este fenómeno social se denominan ecosociales, vocablo que significa: organización ambientalmente sana, económicamente viable, socialmente justa y culturalmente aceptable.¹⁴ La organización ecosocial, es decir, la organización productora campesina, motor de este fenómeno, tiene como puntal la reverencia y respeto hacia la tierra, éstas y otras relaciones se entrelazan entre sí para alcanzar un alto desempeño serán el objetivo de este estudio. El autor Martin Hoppenhayn, en el evento denominado “Movimiento de la Agricultura Ecológica” expuesto por A. Mier, considera que, una respuesta a los procesos de globalización es: ´movilizar la propia identidad y cultura para abrirse al mundo`. Pareciera que la experiencia de las organizaciones objeto de este estudio persigue ese fin al tener un modelo de trabajo que entremezcla la cultura y sus saberes ancestrales de respeto y espiritualidad para producir y reproducir; y la economía, con productos ecológicos de alto valor agregado y con certificación ecológica; con lo social, en la organización estable de productores; y lo ambiental. ¹⁵

2.1.4. Cooperativismo y Corporación

En este estudio de caso una de las organizaciones productoras agroecológicas ecosociales es una cooperativa. Por tal motivo es importante delinear las características que hacen al cooperativismo para entender a profundidad el fenómeno. El concepto de cooperativismo se define según Mario Yuri como "un movimiento económico-social que busca el equilibrio de las necesidades del consumo y de la producción a través del entendimiento directo de productores y consumidores", y según Jorge St. Siegens, como "un método práctico de organización de los ciudadanos en

¹⁴ NORIEGA Edwin, AOPEB TIC, Historias TIC Bolivia, 2002.

¹⁵ MIER Adolfo, Movimiento de la Agricultura Ecológica en Bolivia. Revista No. 11.

asociaciones libres, con miras al logro de ventajas económicas, sociales y culturales, derivadas del ejercicio de actividades animadas por la idea de servir." ¹⁶

Cuando se habla de servir, se refiere a producir, acopiar, beneficiar para beneficio de su organización, su comunidad y de si mismos.

El cooperativismo atraviesa tres etapas para su implementación, estas etapas son: período de investigación y de educación cooperativa, período de organización propiamente tal y, período de orientación, supervisión y ayuda. Esta doctrina tiene como base la utilización de siete principios: la educación como base, libre adhesión y retiro voluntario, control democrático, distribución de excedentes en proporción a las operaciones, neutralidad política y religiosa, ventas al contado e intereses limitados al capital.

Para el autor Daniel Fischel, en su libro *The Economic Structure of Corporate Law* (1996) una corporación es una forma de organización empresarial, que existe aparte de sus directores y accionistas, pueden dedicarse a cualquier tipo de negocio, los propietarios son conocidos como accionistas que adquieren su interés propietario por medio de la compra de acciones de capital. La corporación es administrada por una junta de directores elegida por los accionistas, en esta forma de organización los accionistas limitan su responsabilidad personal a su inversión de capital y pueden transferir libremente su titularidad de la corporación. Las corporaciones tienen vida ilimitada, al contrario de los negocios individuales y las sociedades.

2.2. Definición de Estructura Organizacional, Liderazgo y Desempeño

“Desde el inicio de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de una mejor forma como si existiera una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización, que no existe pues cada una es diferente a la otra, y está en otra etapa y contexto. Sin embargo, el gran número de fracasos, hace evidente que las organizaciones difieren en

¹⁶ ANIBARRO Jorge, *El Cooperativismo y el mejoramiento de las comunidades indígenas en Bolivia*, Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina.

que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías pero no para otras.” así “la teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de una mejor forma hacia el enfoque de todo depende de, formalmente conocido como la teoría de contingencia.

La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.” Sin embargo, el autor sostiene que “el alcance del enfoque todo depende es limitado, que las estructuras son correctamente diseñadas con base en un tercer enfoque, el (...) enfoque obtener todo junto o la configuración.” (Mintzberg, Henry, La Estructuración de las Organizaciones, pág. 1., extractado de la Estructuración de las Organizaciones, Prentice-Hall 1983) para tal efecto a continuación se describen los elementos que conforman una estructura organizacional.

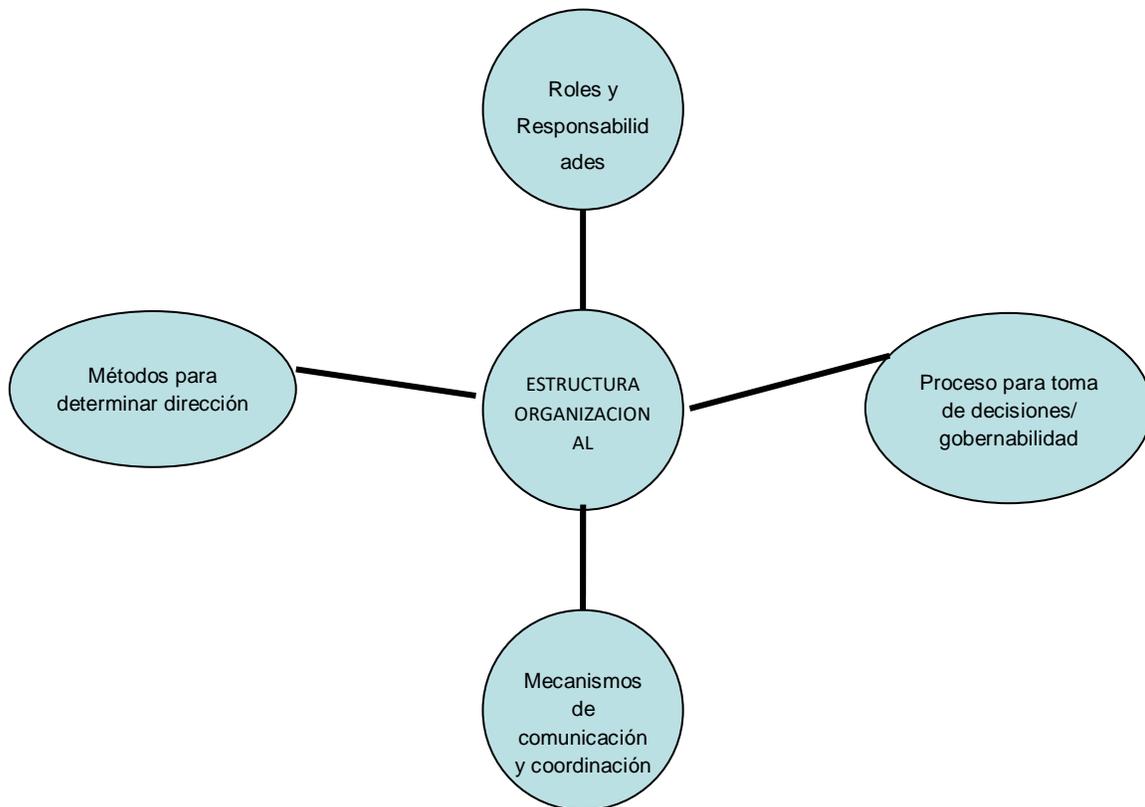
Las partes básicas son (Graf.4), el núcleo de operaciones conformado por las personas que hacen el trabajo básico de producción: el ápice estratégico, parte vigilante del sistema constituido por el administrador, que según el crecimiento de la organización se llega a crear una línea intermedia, que es una autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico; con el crecimiento de la organización se requiere de los analistas que controlan el trabajo de otros, y que tienen un nivel de autoridad funcional, que se llama tecno estructura; además están las unidades administrativas que dan servicios varios internamente, que son el apoyo administrativo; finalmente esta la parte de la cultura, tradiciones y creencias de toda organización que hace diferentes a cada organización que se denomina ideología. Como se muestra en el Graf.4 las partes que se encuentran unidas con una línea que muestra que están conectadas ir una cadena de autoridad, las otras dos partes están por fuera porque están fuera de la línea principal de autoridad, “influyendo solo indirectamente al núcleo de operaciones, la ideología aparece como una especie de haloque encierra todo el sistema.” Ídem.

La estructura para este estudio de caso se define por la Empresa Consultora Internacional McKinsey & Company, como: "un sistema ordenado y predecible que

determina quién le reporta a quién y cómo deben distribuirse y reagruparse las actividades." La estructura apoya las destrezas requeridas y los valores compartidos de la organización. La misma Consultora hace hincapié en la importancia de la estructura, la cual es importante porque:

- facilita la coordinación e integración,
- simboliza prioridades y
- concentra la atención de la organización

Grafico 3: Categorías de la Estructura Organizacional

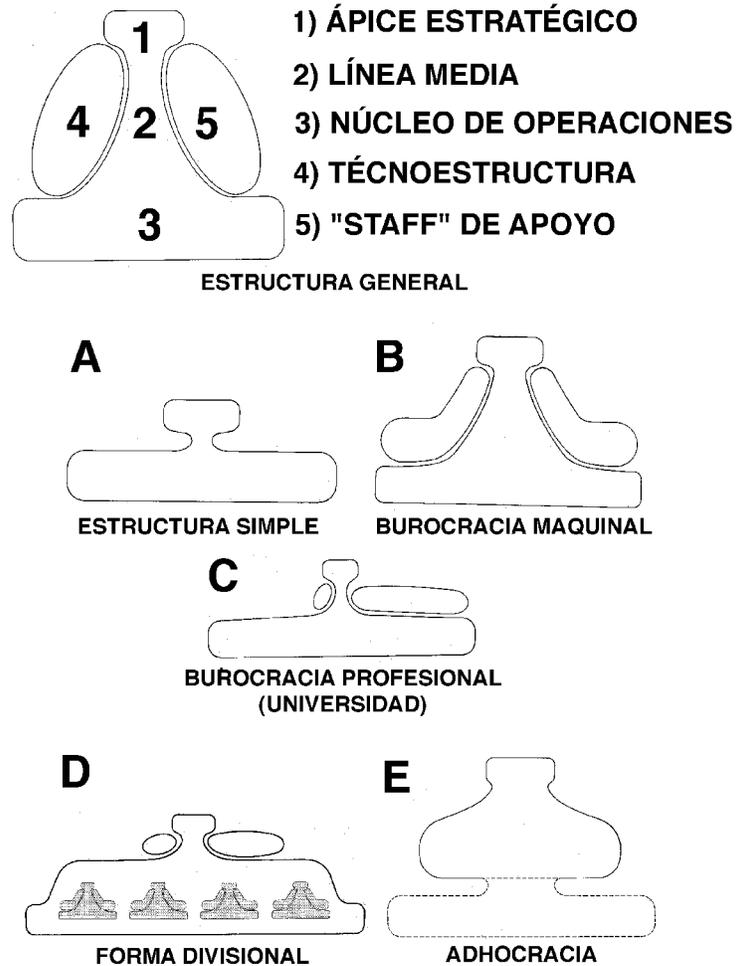


Fuente: elaboración propia en base al modelo AIO.

Las categorías que componen la variable estructura son: roles y responsabilidades, proceso para la toma de decisiones/gobernabilidad, métodos para determinar dirección y mecanismos de comunicación y coordinación internas.¹⁷

¹⁷ *Op. cit.*

Gráfico 4: Modelo de Estructura de Mintzberg



Fuente: Estructura de las Organizaciones, Mintzberg.

Este grafico muestra un modelo de estructura organizacional, según el autor Mintzberg, el cual explica que la estructura puede estar compuesta de cinco partes, las cuales son:

1. el ápice estratégico, como la parte directiva
2. la línea media, como supervisión o mandos medios
3. el núcleo de operaciones, como el área operativa
4. la tecnoestructura, como el área de asesoramiento
5. el staff de apoyo, como el personal de apoyo que brinda servicio indirecto

También se grafican tipos de estructuras organizacionales, identificadas con las letras A, B, C, D, E, desde una estructura organizacional simple, una burocracia maquina, una burocracia profesional, una forma divisional y una adhocracia.

Liderazgo

La definición aplicada a este estudio de caso es la de Daft Richard que define al liderazgo como: “la relación de influencia que ocurre en líderes y seguidores mediante lo cual ambas partes quieren llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

El liderazgo de una organización se expresa en “modelos de liderazgo que una empresa pueda adoptar en función de su contexto, estrategias, giro industrial, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.”

Liderazgo se clasifica por: “dimensiones de cobertura, en: micro nivel (enfocado en tareas específicas, personas, conductas y procesos)” y macro nivel (orientado a comunidades, organizaciones, estrategias y cultura). Por su tipo en: formal (proveniente de una fuente de poder formal) e informal (otorgado por empatía, conocimiento y experiencia). Por su enfoque, en: carismático (formación de un sistema de valores corporativo basado en confianza y motivación), estratégico (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica), situacional (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo) y transformacional (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación). ”¹⁸

El liderazgo es un factor importante en el desarrollo de valores y en el reforzamiento de la estrategia de la organización. ¹⁹ Las categorías que componen el liderazgo son:

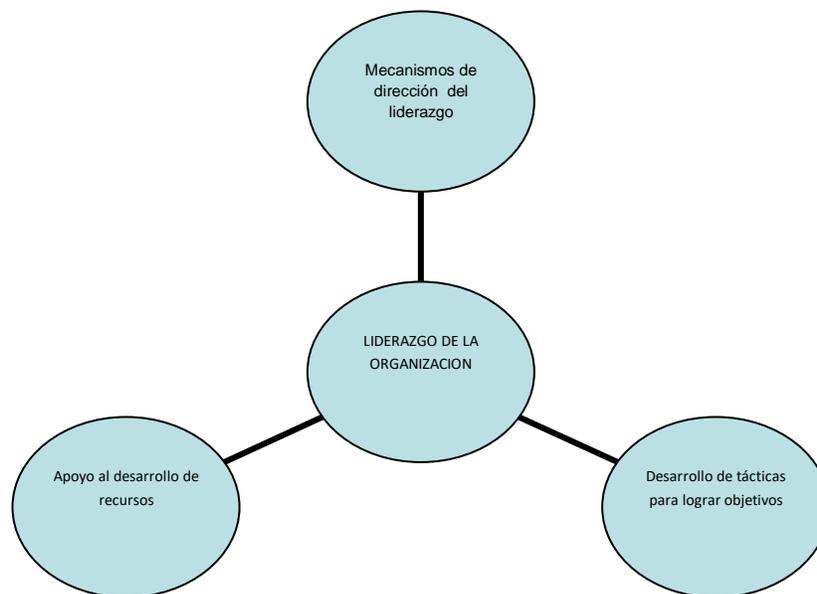
¹⁸ Idem, pág. 8.

¹⁹ *Op. cit.*

mecanismos de dirección, apoyo al desarrollo de recursos y desarrollo de tácticas para lograr objetivos (Graf. 5).

Tanto el concepto de estructura como el concepto de liderazgo miden la capacidad de la organización en la metodología de Análisis Institucional y Organizacional de Universalia. De modo similar, los dos conceptos -estructura y liderazgo- son el soporte y base de los principios y valores de una organización, y en las dos organizaciones objeto de este estudio estos son puntales de su filosofía y motivación de trabajo.

Grafico 5: Categorías del Liderazgo de la Organización

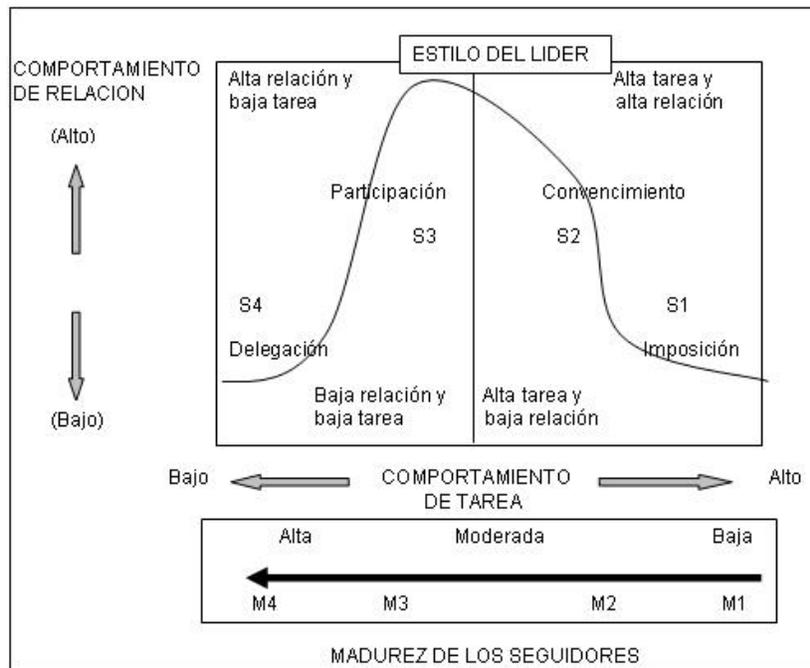


Fuente: elaboración propia en base al AIO.

“Uno de los modelos más extensamente seguido es la teoría del liderazgo situacional (Hersey, Paul, y Blanchard Kennet) basada en dos dimensiones: Relación y Tarea, es decir cantidad de dirección y cantidad de apoyo socioemocional respectivamente, que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.” Como se ve en el Grafico 6. las cuatro estilos son: “*decir*, el líder define los papeles y dice a las personas que, como, cuando y donde

realizar las tareas; *vender*, muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo; *participar*, líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar; y *delegar*, proporcionándole dirección y apoyo.”

Grafico 6: Modelo de Liderazgo Hersey, Paul y Blanchard



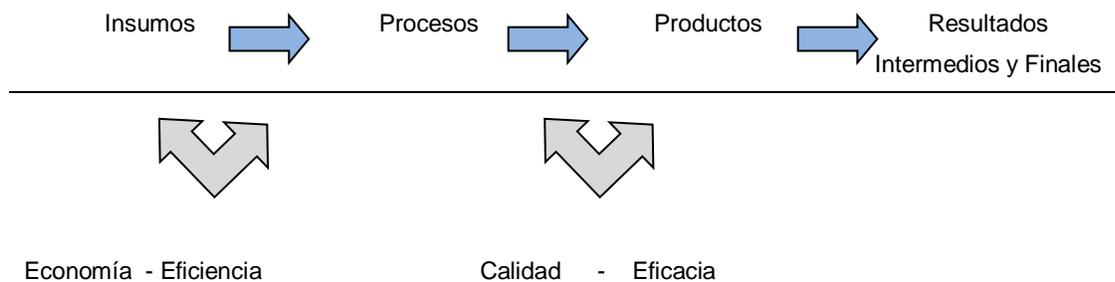
Fuente: Hersey, Paul, Blanchard.

Desempeño

El desempeño de una organización se mide con indicadores, los cuales son herramientas de gestión “que proveen valor de referencia a partir del cual se establece una comparación entre lo planeado y el desempeño logrado. Los indicadores de desempeño son una secuencia de resultados a lo largo de una línea de tiempo que contempla, procesos productos, resultados intermedios y resultados finales, según el Cuadro 4. la eficiencia se mide en los procesos y productos, para medir el desempeño de la organización en cuanto a su eficiencia, se describirán los procesos y prácticas de

las variables estructura y del liderazgo de la organizaciones, que se tornaran en indicadores del desempeño de la organización.

Cuadro 5: Indicadores de Desempeño. Secuencia de Resultados



Fuente: elaboración propia en base al libro de Mintzberg, La estructuración de las Organizaciones.

2.2.3. Organización Productora Ecológica - OPE

Las Organizaciones Productoras Ecológicas (OPEs) se definen como: “un conjunto de organizaciones productivas” bajo diferentes modalidades jurídicas pueden ser: Cooperativas, Corporaciones Agropecuarias Campesinas (CORACAS), Asociaciones, Organizaciones Comunales y otras formas asociativas campesinas. La característica principal es: la identidad campesina con actividades dirigidas a tomar una posición en el mercado y elevar la producción y los ingresos en el área rural.²⁰

Según palabras propias de un dirigente campesino: "somos más de cien mil familias campesinas organizadas en cerca de 700 organizaciones económicas campesinas, compuestas por: asociaciones de productores, cooperativas agrícolas y corporaciones agrícolas campesinas (CORACAS).²¹ La relación laboral es mediante un contrato se hace conocer al socio los valores, porque se ha fundado para que se sienta en su propia organización, se explica que cada área vela por su personal, pregunta

²⁰ www.cioec.org

²¹ CIOEC-CCP, Declaración de Copacabana. Encuentro Fronterizo de Organizaciones de Campesinos de Bolivia-Perú.

necesidades y sugerencias que se lleva a la reunión de responsables en el informe semanal al gerente, esto se comunica al directorio quien en asamblea toma todas las decisiones. Estas organizaciones generan empleo en el campo a través de actividades de producción, por medio de la transformación añaden valor agregado a su producción, por el acopio y comercialización con sus propios medios aumentan su ingreso, mejoran su producción agropecuaria, logran seguridad alimentaria de sus asociados y logran exportar. Tienen objetivos económicos y sociales, pues brindan servicios de asistencia técnica como capacitación y créditos a sus asociados; tienen la finalidad de alcanzar el *autodesarrollo* apoyados en dos variables: la identidad y la equidad. Las OPEs tienen un modo diferente de producir, de distribuir los recursos, los bienes y servicios, de comercializar y consumir, de desarrollarse dentro de una integralidad social, política y cultural, hacia una *Economía Solidaria*. Esta *economía solidaria* se basa en la agricultura sostenible para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria. Las OPEs representan a más de 100.000 familias campesinas. Y cuentan con una entidad Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC-B) que es la instancia representativa de las Organizaciones Económicas Campesinas. Las dos organizaciones agroecológicas objeto de este estudio son Organizaciones Económicas Campesinas, término que fue recientemente reconocido mediante Decreto Supremo en febrero de 2005.

2.3. Marco Jurídico

Desde la Ley de Municipalidades de 1999 y luego con la Ley 482 Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, más la Ley 031 Ley Marco de Autonomías y Descentralización y la Ley de Participación Popular, y luego de una evaluación social y económica se reconocen objetivamente las limitantes en el modo de alcanzar desarrollo en Bolivia, y con estas nuevas leyes y el Diálogo Nacional se pone de manifiesto la necesidad de poner atención a los productores lo que significa “valorizar a los actores sociales y productivos como actores protagónicos de su propio desarrollo –productores,

artesanos, gremiales, comunidades campesinas e indígenas- y no como sujetos pasivos de la política social y económica.”²² En particular la Ley de Descentralización Administrativa cumple un rol especial pues “constituye una herramienta indispensable en este proceso, porque otorga competencias, recursos y responsabilidades a las diferentes instancias territoriales.”²³

2.4. Marco Institucional

2.4.1. AOPEB la institución

AOPEB es una asociación civil y una organización económica de base sin fines de lucro, fundada el 24 de Septiembre de 1991 por cinco organizaciones: AGROPLAN, ANAPQUI, CORACA IRUPANA, EL CEIBO Y MINGA. Su finalidad es la representación legal de la organizaciones de productores, pequeñas organizaciones nacionales y ONGs que desarrollan y apoyan la producción ecológica en Bolivia; presta servicios específicos a sus afiliados. Agrupa a 85 organizaciones (61 OPEs, 14 empresas, 9 ongs/fundaciones y 1 universidad) socias representando a aproximadamente 70.000 productores ecológicos y productores en transición. La visión de AOPEB es lograr una "sociedad sostenible, impulsada por la formación, fortalecimiento y desarrollo de un movimiento ecológico en la sociedad." Su misión es lograr la producción, transformación, comercialización y consumo masivo de productos ecológicos de alta calidad y la mejora de las condiciones de vida de los productores. AOPEB tiene como principios: "promocionar un sistema productivo alternativo ambientalmente equilibrado, socialmente justo, tecnológicamente adecuado, culturalmente vigente, económicamente viable y organizativamente solidario."²⁴

²² República de Bolivia. *Revisión de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza 2004 – 2007. Bolivia Una Alianza hacia las Metas del Milenio. XV Grupo Consultivo. París, 8 y 9 de octubre de 2003.*

²³ Alburquerque, Francisco. *Manual del Agente de Desarrollo Local. Colección de Manuales. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM). La Paz, 1ª. Edición, 1999.*

²⁴ AOPEB, *Revista AOPEB, N° 11, Julio 2000.*

AOPEB es miembro de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica (IFOAM) y es integrante de la Red de Acción de Plaguicidas (RAPAL-BOL). Aspecto que ha promovido la incorporación de sus afiliados a estas redes internacionales. AOPEB a nivel local tiene convenios con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MAGDR), el Instituto Boliviano de Normas de Calidad (IBNORCA), el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), la Academia Nacional de Ciencias de Bolivia (ANCB), CARE, Conservación Internacional, Visión Mundial Bolivia, entre otros.

CAPITULO III- MARCO PRÁCTICO

CAPITULO III. MARCO PRÁCTICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

Para la realización del presente Proyecto de Grado, el tipo de estudio a utilizarse será: el Estudio descriptivo: porque se describirá el comportamiento de las variables de liderazgo y estructura y el desempeño de las organizaciones estudiadas. El estudio descriptivo “es aquel que detalla las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población.” (Eyssautier de la Mora, 2006, p. 124).

VARIABLES

Las variables que son consideradas en la investigación son: la organización (estructura organizacional), las características de su liderazgo interno como variables independientes, y la contribución a su desempeño como variable dependiente.

UNIDAD DE ANALISIS

Son las OPEs Central de Cooperativas El Ceibo Ltda. y CORACA Irupana, organizaciones representativas de AOPEB, elegidas de una muestra de veintitrés OPEs del departamento de La Paz, por ser fundadoras de la AOPEB.

3.3. DESCRIPCION DE LA METODOGIA DE INVESTIGACION

La metodología es la de estudio de caso, deductivo, descriptivo y a partir de una premisa general para obtener conclusiones de un caso particular: y descriptivo

porque se observan variables y describen tal como se presentan.²⁵ Deductivo, porque se analizará un aspecto general, las prácticas de la estructura y liderazgo en las organizaciones estudiadas y su incidencia en el desempeño.

Para Bernal Torres (2006), el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método de recopilación de datos se hará mediante la observación, entrevistas a profundidad con cuestionarios que permitirán realizar el cruce de información con la observación y el análisis de documentos institucionales y otros estudios relacionados.

La metodología estará basada en los siguientes pasos: Recolección y análisis de información sobre estudios anteriores en organizaciones campesinas en Bolivia. Observación y entrevistas estructuradas in situ, a las organizaciones unidad de análisis. Revisión de registros de operaciones de la unidad de análisis (registros del personal, de acopio, de transformación, y de reuniones). Las fuentes de información son directas, dado que se entrevistara a todo el personal directivo, administrativo y operativo de ambas plantas rurales; estas entrevistas obtendrán información primaria de la fuente de datos de las prácticas de su estructura y liderazgo organizacionales. En la recopilación de datos se revisará en la AOPEB sus publicaciones categorizadas en: Revistas, Memorias Anuales, Trabajos de Investigación, Manuales Técnicos y Documentos de Encuentros Nacionales, y las organizaciones campesinas con sus documentos institucionales. En la observación y las entrevistas: a las organizaciones afiliadas a la AOPEB, con presencia física en la ciudad de La Paz, y su personal.

²⁵ Herrera, Juan, "La Investigación Cualitativa", 2008, pág. 12.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las siguientes técnicas se utilizarán en la realización del presente proyecto: entrevistas, observación, diario de campo y revisión bibliográfica. La *entrevista*, “consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación.”(Heinemann, 2003, p. 97). La entrevista será utilizada para obtener información acerca de las prácticas de liderazgo en las organizaciones estudiadas y estará dirigida a las personas que dirigen, administran y son operarios de estas organizaciones, dado que son plantas rurales y cuentan con seis a ocho empleados. La *observación* y el *diario de campo*, técnicas que permitirán obtener información que se cruzará para verificar su *objetividad*. La *revisión bibliográfica* se basa en consultar libros, artículos y otros materiales escritos y digitales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se extraerá la información relevante y necesaria que involucra el problema identificado, esta revisión también será de los documentos institucionales provistos por la organización unidad de análisis.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

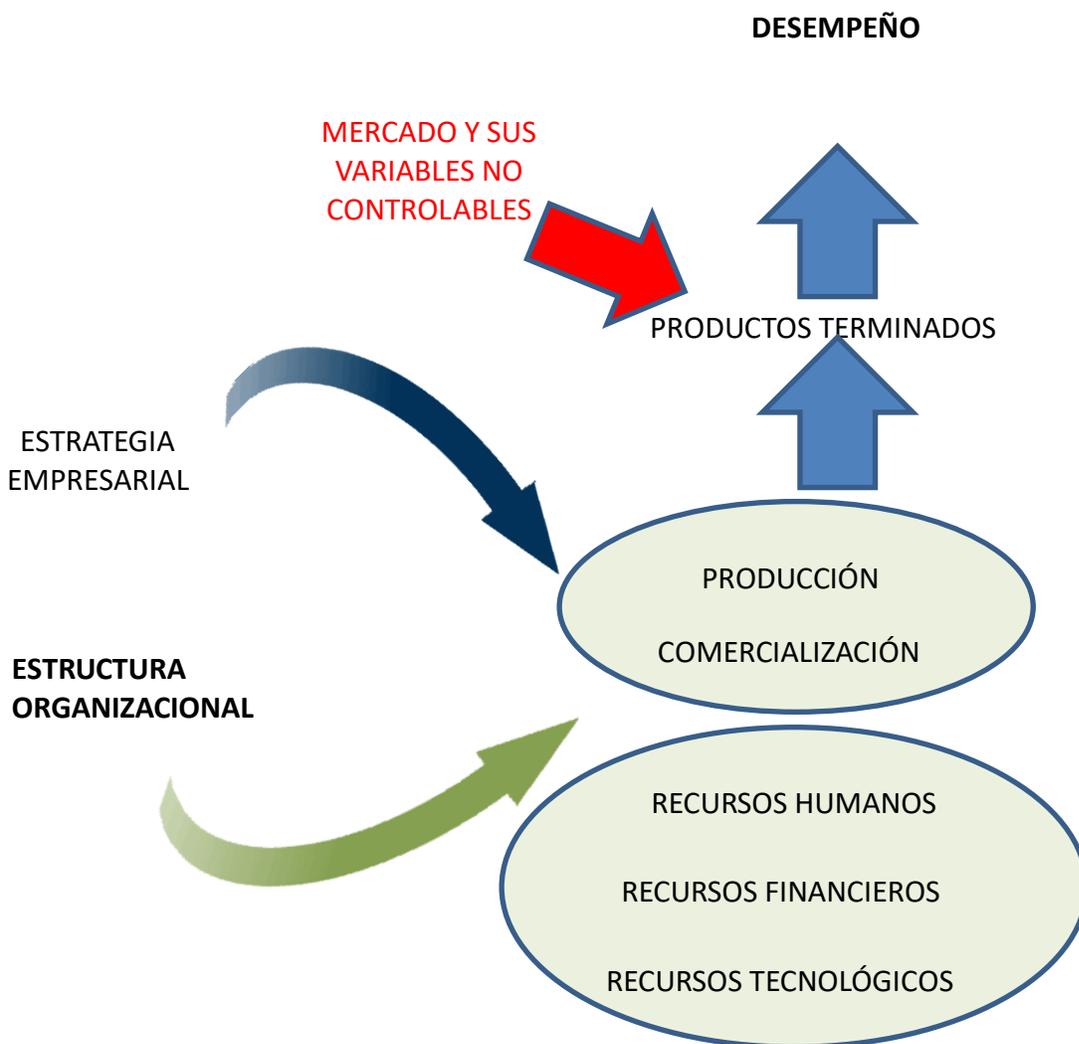
Para la elaboración del proyecto, se utilizan fuentes de información primaria y secundaria: *Fuentes de Información Primaria*: son las entrevistas in situ aplicadas a los directivos de las organizaciones estudiadas para obtener información directa de las organizaciones, y a través de la observación en las localidades y las instalaciones de las organizaciones estudiadas. *Fuentes de información Secundarias*: es la revisión bibliográfica de documentos proporcionados por las organizaciones, la revisión de estudios, encuentros, foros, y memorias anuales de 2002, 2003 y 2004, diseñando herramientas con cuadros de análisis que contenga información específica del estudio de caso, cuanto a estructura y liderazgo de las organizaciones productoras ecológicas.

3.6. ESTUDIO DE CASO

4.1. Desarrollo de los Casos de Estudio

En este acápite se describen las características de cada organización por separado y la información recogida en el trabajo de campo, en entrevistas, recopilación y observación.

Grafico 7: Modelo de Relacionamiento de las Variables en una Organización



Este gráfico muestra la hermenéutica de una organización productora, que en el círculo muestra los recursos necesarios humanos, financieros y tecnológicos, posteriormente la producción y la comercialización, ámbitos en los cuales se requiere de un soporte como la estructura organizacional, y la estrategia empresarial que van de la mano para sustentar la organización; hacia arriba están los productos terminados en relación con el mercado, y todas estas llevan hacia el desempeño de la organización.

Datos Generales del Caso 1:

4.2.1. Nombre: CORACA-RI (Corporación Agropecuaria Campesina Región Irupana)

4.2.2. Localización: Esta ubicada en el departamento de La Paz, Provincia Sud Yungas, Cantón Irupana y Capital de la Segunda Sección.

4.2.3. Número de Socios: Cuenta con 720 familias, 444 productores, 236 productores orgánicos y 208 productores en transición.

4.2.4. Tipo de Organización: Corporación Agropecuaria Campesina, considerada también como OPE.

4.2.5. Historia de la Organización: No hay muchos datos sobre la organización, se sabe que trabajaron con FOS Bélgica durante 18 años, y ahora son independientes. La CORACA RI fue fundada en 1984 en Sud Yungas, en esta región crece una variedad de cafés a unos 1,200 a 2,200 metros sobre el nivel del mar, del cual 60% es de variedad típica o criolla y 40% de variedades mejoradas. La asociación produce al año cerca de 6 contenedores de café orgánico y 3 contenedores de café en transición, ambos de veinte pies conteniendo aproximadamente 27.000 kilos por contenedor. El periodo de cosecha es de Abril a Octubre. Tienen café de calidad de exportación disponible de Mayo a Diciembre. Bolicert realiza el Control de Calidad Orgánico. Envían 9 contenedores a Max Havelaar en Bélgica y a Estados Unidos y son dueños de dos plantas de beneficiado. La zona donde trabajan es una zona productora de coca donde hay bastante control de los sindicatos y federaciones. La organización acopia, tuesta y empaqueta el café para venderse dentro de Bolivia, con el apoyo de una planta alquilada en la ciudad de El Alto, tienen el potencial para exportar once contenedores al año a precios certificados.

4.2. Datos Generales del Caso 2.-

4.2.1. Nombre: Central de Cooperativas El Ceibo Ltda.

"Cuenta una leyenda maya que el ceibo es un árbol inmortal del bosque tropical."

4.2.2. Localización: Situada en Alto Beni.

4.2.3. Número de Socios: 40 cooperativas

4.2.4. Tipo de Organización: Central de Cooperativas, OPE.

4.2.5. Historia de la Organización: La cooperativa se fundó para romper el monopolio del transporte y comercio de los intermediarios, para controlar tanto la transformación como la comercialización del cacao. Los socios construyeron: un almacén y una instalación de secado, antes de edificar, años después, una sencilla fábrica de transformación de cacao. Fue la primera vez que unos productores transformaban ellos mismos la producción. En la actualidad El Ceibo produce cacao en polvo, manteca de cacao e incluso chocolate. Los productores del Alto Beni llevan treinta años plantando cacao. Tienen una gran experiencia y conocen muy bien el terreno. Son ahora 700 familias las que cultivan el cacao, en pequeñas parcelas no superiores a las 12 hectáreas. Sistemáticamente después de la recolección de cacao, aparecen los comerciantes locales o intermediarios del Alto Beni para adquirir el cacao de los campesinos. Pagan el cacao al contado pero a un precio muy bajo. Juegan con la ventaja que los campesinos tienen que pagar las deudas y necesitan el dinero. La cooperativa, por otro lado, paga tres veces más de lo que hacen los intermediarios pero después de la venta del cacao. Para solucionar este problema la cooperativa debería disponer de más dinero líquido para anticipar las pagas a los campesinos. En los años 1994-95 las organizaciones de comercio justo pagaron a El Ceibo un promedio de 1.850 \$US por tonelada en lugar del precio del mercado mundial de 1.000 \$US. En 1985, la Cooperativa decidió vender su cacao a través de los canales de comercio justo. Así fue como OS3 lanzó al mercado el año 1991 el primer chocolate justo llamado Mascao. Para el 2009 El Ceibo lanzó nuevos productos con nueva imagen corporativa que exportó a Francia y al Japón en un promedio de 600 kilos. En el año 2013 el cacao orgánico se vendió a 4000\$ la tonelada métrica para cacao certificado y 3800\$ el cacao en transición.

4.2.6. Particularidades de la Organización: La organización El Ceibo lleva a cabo para sus productores programas agrícolas para diversificar la producción y reducir la dependencia de un único producto de exportación.

El calor, la humedad y la movilidad son factores que favorecen el deterioro del alimento. Si se quiere transportar el chocolate en condiciones se debe hacer en barco y con contenedores frigoríficos, lo cual encarece el precio final del producto. En Europa, los aranceles impuestos al chocolate importado son muy superiores a los del cacao. El motivo no es otro que el propósito de proteger la industria chocolatera europea. Si la Cooperativa El Ceibo decidiera exportar el chocolate directamente el precio se encarecería entre un 28-35%. El empaque, generalmente la tableta de chocolate tiene dos envoltorios, uno exterior donde se da toda la información que el productor quiera o esté obligado a proporcionar, y uno interior que tiene la función de ayudar a la conservación del chocolate. Por esta razón este último debe tener propiedades inertes y aislantes, esto encarece el producto.

El Ceibo cumple dieciséis estándares, certificaciones y reglamentos de exportación orgánica internacional.

4.3. Etapa de Desarrollo

Para llegar a los resultados esperados en este estudio de caso, se realizó un levantamiento de datos aplicando la entrevista *in situ* como principal técnica de investigación. Asimismo se utilizaron otras técnicas: la observación y el diario de campo. El levantamiento de datos sirvió para establecer las bases referenciales, corroborar los fundamentos teóricos y delimitar los aspectos estratégicos. Posteriormente se realizó un análisis cruzado de los datos cualitativos producto del trabajo de campo, la investigación documental y la entrevista realizada a los sujetos tipos de cada organización. La muestra está formada por "informantes clave" en cada organización, ésta selección no fue al azar sino estructurada en base al criterio de

"supuesto conocimiento" ²⁶ y rol que desempeñan las personas entrevistadas en las organizaciones que se constituyen en objeto de investigación. A continuación se exponen los resultados de la investigación, siguiendo las categorías que describen cada una de las variables: estructura y liderazgo. El modo de analizar los datos encontrados, en el primer caso y en el segundo caso, es la estrategia analítica de construcción explicativa. ²⁷ Para llegar a los resultados siguientes se realizó un análisis cruzado de los datos cualitativos producto de la observación de campo, la investigación documental y la entrevista realizada a los informantes clave de la organización.

4.3.1 1ra Organización:

Central Agropecuaria Industrial de Cooperativas El Ceibo Ltda.

La Central Agropecuaria Industrial de Cooperativas El Ceibo Ltda., es una organización productora ecológica que se dedica por más de treinta años a la producción y comercialización de cacao en Bolivia y en el mundo (a Alemania, Suiza, Italia, Austria, Francia, Holanda, España, Estados Unidos y Japón). Según su marco legal la Central de Cooperativas El Ceibo se enmarca en la filosofía cooperativista. El actual Presidente del Directorio de El Ceibo Ltda. resume así los inicios de la organización:

"Bueno esto ha nacido de una necesidad en Alto Beni, porque en 1975 dependían mucho de los intermediarios que imponían sus precios a capricho y ha habido la necesidad de fundar una organización de cooperativa y se ha organizado con 12 cooperativas primero y eso ha sido la manera de plantear precios justos, ahora somos 48 cooperativas donde manejamos, capacitamos al productor, compramos la materia prima y así exportamos la materia prima orgánica." (Mario Choque, Presidente del Consejo de Administración de El Ceibo Ltda.)

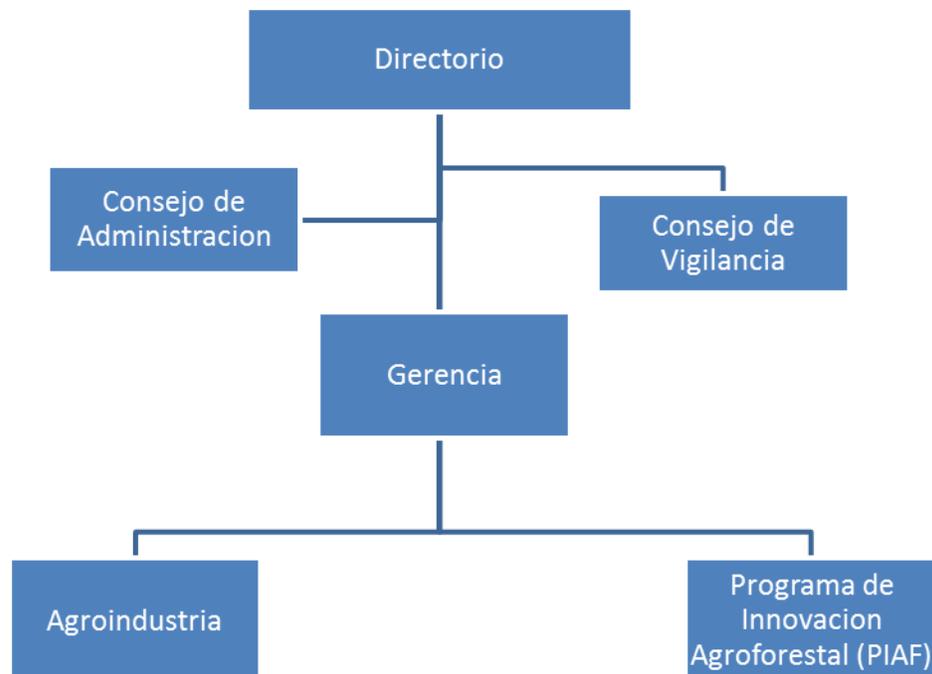
²⁶ El objetivo de esta clase de muestra radica en "la riqueza, profundidad, y calidad de información, no la cantidad ni la estandarización..." HERNANDEZ, Fernández y Baptista, *Metodología de la Investigación*, Ed. Trillas, 1996.

²⁷ "Se configuran explicaciones del caso mediante la formulación de proposiciones sobre la causa o causas del fenómeno objeto de estudio." WIMMER y Dominick, *Metodología de la Investigación Social, Métodos Cualitativos*, Bosch Casa Editora S.A. pág. 163)

Acá se puede ver como la estructura refleja situación de la organización, su edad, su tamaño, el tipo de organización, su grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente. (Mintzberg)

Estructura

Gráfico 8: Organigrama de la Estructura Organizacional El Ceibo Ltda.



Fuente: elaboración propia en base a la observación y diario de campo.

- Gerencia Ejecutiva: consta de cuatro miembros, Director Ejecutivo, Subdirectores, Jefaturas, Responsables de Área, Personal Operativo
- CDA: miembros: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario
- CDV: miembros: Presidente y Secretario
- Agroindustria: compra, procesa, industrializa y comercializa nacional e internacionalmente.
- PIAF: Asistencia Técnica- Capacitación Agroforestal-Aprovisionamiento y Desarrollo Organizacional (financiado por la cooperación sueca, y alemana)

La primera variable a analizar es la estructura de la organización El Ceibo Ltda. (Graf.8), se analizan a continuación las categorías, medidas en ambas organizaciones, para el estudio de caso, las cuales son:

- **Categoría 1: Roles y Responsabilidades/tareas y actividades,**
- **Categoría 2: Proceso para toma de decisiones/gobernabilidad,**
- **Categoría 3: Métodos para determinar dirección, y,**
- **Categoría 4: Mecanismos de comunicación y coordinación internas.**

Cabe mencionar que en el trabajo de campo sobre la organización El Ceibo Ltda., la respuesta y la actitud de los entrevistados y observados son bastante similares. Se evidencian respuestas comunes ante las preguntas sobre cómo funciona la estructura de El Ceibo Ltda. como lo muestran las siguientes afirmaciones.

Categoría 1: Roles y Responsabilidades

Es la definición de las líneas de responsabilidad dentro de su estructura organizativa y, su relación de importancia para que El Ceibo tenga un buen desempeño, al respecto el 100% de los entrevistados (todos varones) respondió afirmativamente.

La teoría dice que las líneas de responsabilidad son las que aportan y ayudan a que una estructura organizativa sea un sistema ordenado y predecible; así se muestra que este aspecto hace al desempeño de El Ceibo. Las funciones son una parte base de la estructura de la organización, al respecto un administrativo de esta institución dice:

"Las funciones si ayudan y funcionan, si no habría problemas, por ej.: nosotros somos 6 personas no vamos a poder cargar al camión los 6 las 270 bolsas, así que vienen de allá, vienen forestales, organizacional, cajeros, todos, consejo, dan una mano. Todos sabemos nuestras funciones." (Genaro Quispe, Subgerente de Acopio de El Ceibo Ltda., Planta de Sapecho, Alto Beni)

Se conoce de las funciones de los trabajadores de la planta rural porque están mencionadas en las entrevistas pero no se puede acceder a las mismas en documento impreso, durante el trabajo de campo. Se destaca la responsabilidad de los empleados para cumplir sus funciones.

La estructura de El Ceibo Ltda. se muestra como una estructura sólida, ordenada y predecible, los trabajadores expresan que saben sus funciones, responsabilidades y obligaciones y, muestran su apoyo entre sí en el trabajo mostrando empatía porque son todas personas que viven en la zona. A partir de estas acciones y expresiones se desarrollan los actores dentro del marco institucional de El Ceibo Ltda. El cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada cargo y sección es un rasgo fundamental de la estructura, el manejo de este se evidencia en las afirmaciones siguientes:

"Se evalúa (el cumplimiento de las responsabilidades) cada mes con el Sub-Gerente de Área." (Renato Ruíz, Director Ejecutivo PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

"Es el director del Consejo de Administración quien hace la supervisión final." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

En el presente estudio de caso se observaron aspectos explícitos como éste que muestra el modo como se organiza la organización -en las conversaciones, entrevistas y observación con los miembros de la organización El Ceibo Ltda., y visitando sus instalaciones y parcelas de producción. Por ejemplo se observa que, la organización tiene una estructura trabajada por años, que no ha perdido el relacionamiento directo y participativo entre sus trabajadores sin disminuir el apoyo y comunicación dentro de la organización:

"Si claro, pues caso contrario a veces el camión se friega y ya si no nos apoyaríamos estaríamos plantados, hay relaciones como secciones, con el consejo mismo, un poco ya se diferencia, antes era una sola (estructura) con sueldos todo, ahora ya es con jerarquías, antes todos ganaban un solo sueldo,

ahora ya es con jerarquía." (Genaro Quispe, Sub-gerente de Acopio de El Ceibo Ltda., Planta de Sapecho, Alto Beni)

"Sí. Aunque la planta de la Ceja es grande, tiene infraestructura para administración y ventas, y la planta y se relacionan bajo el director de consejo." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

Es el cooperativismo que presenta este tipo de relaciones donde todos los involucrados reciben parte de las ganancias y esto al parecer permite el relacionamiento profundo e identificación con la organización de El Ceibo Ltda.

Categoría 2: Proceso para toma de decisiones/gobernabilidad

La doctrina del cooperativismo mantiene como uno de sus principios el control democrático. Al respecto, en el trabajo de campo se evidenció dentro de la estructura organizativa de El Ceibo Ltda. una forma de gobernabilidad participativa y democrática:

"Bajo los principios del cooperativismo, la participación democrática y equidad acá tiene éxito, en nuestra organización; entonces la gerencia general sobre todo con el consejo de administración o en realidad con el directorio en su integridad coordina y decide en bien de la organización esto ha llevado al éxito sobre todo a nuestra organización" (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

Se observó que esta cooperativa realiza elecciones por subcentrales que eligen a sus representantes, cada representante elegido va al directorio, esto permite que las bases tengan representación y un nexo con el directorio y conocer y participar de los temas que aborda el mismo, el directorio es la instancia que toma las decisiones en la organización.

Otro aspecto es el sentido de identidad "de lo propio" concepto que es utilizado seguido en las respuestas obtenidas, muestra las acciones relacionadas a la toma de decisiones y a la gobernabilidad en El Ceibo Ltda.

"Ser honrados y leales a la organización estando siempre juntos para decidir cosas." (Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

"Es un proceso simple y de todos. Tal vez nuestra ventaja es que somos, la honestidad, la responsabilidad y también al mismo tiempo como dueños y trabajadores de la organización, también trabajamos con mucha dedicación y honestidad. Y así también tomamos las decisiones en junto nunca separados." (Renato Ruíz, Director Ejecutivo PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

Este párrafo evidencia un término usado por los entrevistados, es el "junto" que en su acepción tiene una connotación algo más profunda que el "conjunto", significando la unión, un concepto muy arraigado en la cultura aymara. Finalmente la totalidad de los entrevistados concluyó que el proceso de toma de decisiones es importante para el desempeño de El Ceibo Ltda. Apoyados en la teoría que define la estructura, a partir de: líneas de responsabilidad claras, de procesos de toma de decisiones participativos, del cumplimiento de tareas asignadas y su constante evaluación. Sin embargo otro elemento se ha manifestado en la investigación son los principios a los que se relacionan y sujetan estas categorías, principios de lealtad, de honestidad, dedicación y honradez; que en su relación hacen son valores que inciden en el desempeño de la organización.

Categoría 3: Métodos para determinar dirección

En la estructura organizativa de El Ceibo Ltda., sobre la manera como se determina la dirección, que se expresa como la representatividad de las personas en puestos directivos, se observa en la afirmación siguiente:

"Cada dirigente es elegido por la asamblea, su propia cooperativa ya lo eligió antes y así viene a las ternas. " (Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

La elección es en forma de cascada primero en su cooperativa, luego en su región, pues las 48 cooperativas que conforman la Central de Cooperativas El Ceibo Ltda. están distribuidas a todo lo largo del Alto Beni. Luego se elige por ternas en la asamblea donde asiste el total de los socios. Uno de los principales directivos de esta organización se refiere así al modo de su elección:

"Bueno personalmente yo he sido elegido primero el año 2004, gracias a la cooperativa de XX que me ha apoyado primero he entrado como secretario de actas, he estado como 6 meses así y después en la elección de fin de año me sugirieron que suba a la terna para postular a la gerencia y he tenido la confianza total de las 48 cooperativas para asumir la dirección total de EC Limitada." (Mario Choque, Presidente del Consejo de Administración de El Ceibo Ltda.)

El modo de determinar dirección define cómo es una estructura organizativa. En El Ceibo Ltda. se determina dirección a partir de un proceso ya definido, los directivos son personas que gracias a la misma cooperativa han estudiado una carrera, tienen capacitación en el área administrativa y/o contable, y estarán en el puesto por 3 años y luego deberán dejar el puesto para otra persona. Durante este tiempo enseñan sus conocimientos a otros trabajadores, sin embargo la cita que sigue nos explica más detalles de cómo aporta la dirección al Ceibo Ltda.:

"Bueno, (los directivos) funcionan en base a un plan estratégico que tenemos, prácticamente estamos priorizando el recurso humano calificado competitivo, capaz, propio, no pensamos, seguro van a tomar de afuera expertos, no. Nosotros trabajamos con una política propia, con trabajar esta iniciativa se ha creado fuentes de empleo también a los mismos hijos de socios, las personas que pueden ver son hijos e hijas de socios. No contratamos gente externa. Y así

estamos en la capacidad para competir con los chocolates suizos." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

La cita deja ver como la organización elige sus modelos de liderazgo, según su contexto, cobertura y sus recursos, inclinándose por un liderazgo situacional.

La identidad de las personas de la zona, se traslada por las mismas personas a la identidad dentro de su organización, acentuando el concepto "de lo propio" porque se capacita, se contrata y se es dirigido por la propia gente. ²⁸ Esto ayuda al momento de mantener los principios de los que se habla en párrafos anteriores, de la organización haciéndola diferente. Finalmente, el 100% de los entrevistados respondió que, si, el trabajo de los directivos apoya en su trabajo.

Categoría 4: Mecanismos de Comunicación y Coordinación Internas

El último aspecto analizado en la variable estructura son los mecanismos de comunicación y coordinación internas, al respecto el personal explica que:

"Si se tienen siempre reuniones. Para controles cada semana. Es un sistema integrado." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

Y estas reuniones ayudan a aplicar correctamente normas de producción:

"Si, ayudan con modos de trabajo, arreglando problemas y trabas que diario hay. Nos dan formas de aplicar las normas." (Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

El Ceibo Ltda. mantiene relación con sus trabajadores que se facilita a través de su propia estructura organizativa, la misma que es elegida con la participación de las 48 cooperativas:

²⁸ El concepto de lo propio significa el saber local, la gente de la zona, la identidad como la concibe la agroecología.

"Bueno si, hay un dueño que es la Asamblea General, y por debajo esta el Directorio quienes son nombrados por la magna asamblea. El Directorio convoca a un examen de concurso y competición para cargo de Gerente General y Director Ejecutivo, en base a estos cargos formalizados el Gerente General lo organiza su gente, también el Director Ejecutivo. Entonces por debajo están las sub-direcciones está en el área de industria y las sub-gerencias, con el gerente de acopio el gerente de producción, gerente de comercialización y finanzas, y responsables y personal de planta." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

Este testimonio muestra que la organización está cumpliendo una de las características de la doctrina del cooperativismo que mantiene una estructura democrática, por un lado, pero también se apoya en otras dimensiones encontradas durante las entrevistas, como se lee a continuación:

"Sí. En otras organizaciones parece que no hay confianza, en El Ceibo hay total confianza, nosotros decimos el compañero lo va ha hacer y listo, no nos va ha estafar, hacer daño así, pero cuando hay falla es castigado, en otras organizaciones eso no sucede, acá hay un control estricto, si hacen algún mal te expulsan sin derecho, estas fuera del cooperativismo, y eso sería un dolor. Yo jamás pienso hacer daño a mi organización pienso que lo mejor es esa iniciativa para el futuro, no solo para nosotros, si nosotros no vamos a hacer estas cosas, vamos a estar mal, sino va a venir un comerciante, uno de esos platudos va querer rescatar el cacao ahora estará por mucho 100 a 80 el quintal., eso era el 100% el precio, pero como estamos organizados no nos pueden fácil dominar así, como caso Caranavi el café todo el q tiene plata maneja el cafetalero, cuando quiere sube cuando quiere baja, acá no sucede eso, el precio es estándar." (Genaro Quispe, Sub-gerente de Acopio de El Ceibo Ltda., Planta de Sapecho, Alto Beni)

Este testimonio resalta los otros elementos, que se relacionan con aplicación de reglas de gestión institucional, como son la coordinación y comunicación interna. La

aplicación de principios como la confianza mutua entre otras dimensiones nos refiere al capital social potencial que maneja la organización El Ceibo Ltda. así como la capacidad de asociatividad, base de las organizaciones económicas campesinas. En este sentido otra dimensión importante, soporte de organización es la familia. En esta relación se puede concluir que "el capital social hace más productivas otras formas de capital (...) como el capital financiero." ²⁹

"Muchas organizaciones han venido a ver acá de cómo podemos tener ese éxito y de mantener esa unidad, es bien interesante si hablamos de la organización de El Ceibo."

"si, (...)otras organizaciones que generalmente han tratado de estructurar su organización de repente de forma no ideal (errónea), El Ceibo tiene diferente, una estructura envidiable, que es actualmente un modelo en el mundo, y muchas organizaciones a nivel nacional e internacional han venido a querer copiar la estructura, pero nosotros fácilmente no transmitimos nuestros secretos, porque cada empresa cuida sus secretos, y si transmitimos costaría muy caro, porque esto ha nosotros nos ha costado casi 30 años de vida para lograr esto, de esta forma nosotros trabajamos de forma unida, de forma consensuada, y la misma asamblea da la potestad al directorio para que pueda dirigir y gobernar a la organización (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)"

"Si exactamente, y ahora estamos nosotros como nuevos haciendo nuevas políticas más de integración y de qué manera promover más EC y que podemos trabajar más como bolivianos." (Julio C. Solíz, Responsable de Comunicaciones de El Ceibo Ltda.)"

"El Ceibo es la cooperativa con mayor experiencia en Bolivia en cuanto al sistema administrativo. Porque tiene más de 25 años de funcionamiento ininterrumpido en cuanto a su estructura organizativa y su mejoramiento. No se puede comparar con ninguna otra cooperativa, pues ha demostrado ganancias continuas superación continua y crecimiento continuo." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

²⁹ Bernardo Kliksberg, *El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo*, ed., pág. 31.

Es así como se definen los cambios en la estructura de la organización, en las mismas palabras de sus principales responsables:

"Inicialmente la organización nace en base a la necesidad de comercializar sus productos ha nacido un 5 de feb de 1977, a base de 12 cooperativas, frente a esto han surgido también etapas donde El Ceibo ha tenido fracaso por ejemplo en el autotransporte, teníamos más de 10 camiones que no han dado su resultado entonces hemos decidido descartar este servicio, los hemos ido vendiendo los camiones y nos hemos dedicado a que teníamos otros planes como montar una industria, inicialmente se ha montado una pequeña industria en Río Seco, en Villa Esperanza, muy artesanal, con hornitos artesanales con leña, el chocolate se molía con piedras, así se ha empezado a industrializar el cacao, entonces hemos visto que ha tenido resultado, entonces se ha ido comprando pequeñas maquinarias, y así finalmente decidimos montar una mediana planta y ha sobrepasado la capacidad de las demandas y finalmente con los 94 o 95 lo hemos montado la nueva planta, tiene maquinarias de tecnología de punta y aún nos falta para competir internacionalmente, eso es uno de nuestros retos grandes. " (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

El siguiente testimonio deja ver los planes a futuro para la expansión de la Central de Cooperativas El Ceibo Ltda.:

Antes era con ciertas limitantes, en la parte intermedia igual pero ahora la estructura se ha ido fortificando y fortaleciendo. Ahora estamos creciendo más, estamos en 3 provincias ahora vemos a 3 departamentos más -Cochabamba y parte del Beni- que se están formando y vamos a ser parte. (Mario Choque, Presidente del Consejo de Administración de El Ceibo Ltda.)

Liderazgo

A continuación se presentan los datos de la variable liderazgo que se explican mediante las siguientes categorías:

- **Categoría 1: Mecanismos de dirección del liderazgo**
- **Categoría 2: Apoyo al desarrollo de recursos, y**
- **Categoría 3: Desarrollo de tácticas para lograr objetivos**

Categoría 1: Mecanismos de dirección del liderazgo

La variable liderazgo mide la relación de influencia que ocurre entre líderes y seguidores para llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, al respecto los entrevistados al ser consultados primero sobre los objetivos de El Ceibo Ltda. respondieron que éste se conceptúa a largo plazo, es decir eventos en el futuro, como se expresa en los siguientes testimonios:

"El objetivo de la organización es ser cada vez más auto sostenibles, rentable en beneficio de los mismos productores, en realidad los asociados. Otro de los objetivos es por ej.: contar con una planta, 3 veces más grande que en la actualidad se cuenta, nosotros hemos invertido más de un millón de dólares en esta planta que tenemos, pero necesitamos invertir todavía, para poder competir con los mejores chocolates del mundo, los suizos, Bolivia tiene que estar en esa capacidad, y nosotros estamos en esa capacidad." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

"El objetivo es manejar propios, nosotros no conocemos lo q es el estado, yo he sido segunda vez q he asumido como dirigente en EC, ni un peso nos han dado el estado y hemos manejado con propias ideas y también gracias a ONGs, como: COSUDE, FIA, ACRA, a esos les agradecemos, el estado ha sido negativo. Ahora somos mil socios o más y somos bien unidos." (Genaro Quispe, Sub-gerente de Acopio de El Ceibo Ltda., Planta de Sapecho, Alto Beni)

Como se constata en el testimonio la concepción de lo propio y de la unión está bien arraigada dentro de El Ceibo Ltda. es parte de sus códigos internos para comunicarse, manejarse, administrarse y para competir en el mercado. La concepción de unión fortalece la unión interna de la organización, a continuación se exponen las coincidencias de respuesta sobre liderazgo. El 100% de los entrevistados respondió que: se siente motivado a cumplir con el objetivo de la organización El Ceibo Ltda., también respondió que está dispuesto a asumir actividades de liderazgo dentro de su organización; luego valoró el respeto a las opiniones diversas en El Ceibo Ltda., y que se acogen bien los cambios. Además se acotó:

"Si, acá todos somos iguales. Aunque veces (los directivos) no se responden rápido, responden." (Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

El concepto de liderazgo de la organización, se define por la influencia entre líderes y seguidores, al respecto la percepción de los entrevistados es como sigue:

"Bueno, especialmente en el área de desarrollo organizacional y nos encargamos de preparar a la gente de repente no profesionalmente pero si técnicamente los capacita en el tema administrativo, en el tema de los principios del cooperativismo, el que es una esencia de nosotros fuerte, que los 7 principios lo manejamos de forma muy respetada, y otras de las áreas es también el área financiero contable, nos prepara, entonces técnicamente la gente está preparada para asumir ya nomás los cargos." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

La percepción de los entrevistados del trabajo de directivos y del consejo de control es que mantienen buenas relaciones entre sí en la organización El Ceibo Ltda.

Categoría 2: Apoyo al desarrollo de recursos

La segunda categoría del liderazgo, es el apoyo al desarrollo de recursos, al respecto la valoración de los trabajadores de El Ceibo Ltda. es: la capacitación si ayuda en mi trabajo, lo mejora y lo especializa. La capacitación es una tarea primordial en El Ceibo Ltda., más aún es un requisito y se reconoce como oportunidad, como un paso para el bienestar de la zona y de la organización. Para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se crea el PIAF el cual es:

"(...) es el brazo técnico de EC, trabajamos en Sapecho, nuestro trabajo es: la asistencia técnica, capacitación, producción de plantines de cacao y especies forestales." (Renato Ruíz, Director Ejecutivo PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)

La alta valoración que se otorga a la capacitación en la filosofía de El Ceibo Ltda. se ve claramente reflejada en sus acciones, programas como el PIAF y en su personal, la capacitación se da a los familiares de socios desde que son niños:

"El área de servicios, lo que llamamos PIAF acá está ubicado en la región de Alto Beni, en Sapecho prácticamente, tiene áreas donde se encargan por ejemplo de capacitar exclusivamente al socio productor, al hijo de socio a la hija de socia, y que ellos puedan liderar en el futuro, otra área que se encarga de aprovechar las especies maderables, otra que se encarga de asistencia técnica exclusiva al productor, el área que se encarga de capacitar al socio administrativamente se encarga de preparar desde niño, va organizando eventos para que ellos también tengan idea de su organización y a medida q van madurando ellos toman una conciencia muy buena, sana, producto de eso, por ej.: mi persona es, yo soy hijo de socio, yo actualmente estoy gerentando lo que es la agroindustria y así sucesivamente las personas jóvenes que estamos sin trabajo van a ir generando y asumiendo también los cargos." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

Los procesos de planificación para alcanzar los objetivos de la organización son parte del liderazgo y se describen de esta manera:

*"Bueno si hay planificación, las iniciativas sobre todo han sido productivas, han sido de manera eficiente se han ido cumpliendo todos los trazos, los planes a largo plazo, entonces justo ahora estamos ejecutándolo en base a un plan estratégico, a 30 años, 20, 15, 10 años, hasta 5 años, cada periodo q va pasando lo ejecutamos. Eso es nuestro propósito y así hemos sido líderes."
(Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)*

Como se expresa en esta cita, es a partir del cumplimiento y ejecución de planes estratégicos que se logra también el liderazgo de ésta organización. La valoración que se otorga a procesos de planificación dentro de El Ceibo Ltda. se relaciona con el desempeño que tiene dicha organización:

"Afectan bastante (los procesos de planificación) porque dan modos de trabajo. La diferencia que tiene El Ceibo primero es manejado por su propia gente, desde el productor se asume la responsabilidad dentro cargos estratégicos entonces toda nuestra gente está enmarcada en lo que es el cooperativismo y con esas políticas asumir las responsabilidades en esas gestiones que nos toca asumir cuando estamos convocados por la central." (Mario Choque, Presidente del Consejo de Administración de El Ceibo Ltda.)

En el trabajo de campo se evidencio la existencia de planes estratégicos en un documento impreso, que tienen metas y objetivos anuales.

La afirmación "nuestra gente" tiene un significado diferente, según la vivencia y percepción de esta organización significa: confianza y responsabilidad, basadas en la identidad de la familia, de la zona. Entendido como un rasgo de orgullo y fortaleza. De manera similar, la vivencia del liderazgo de El Ceibo Ltda. y cómo ésta prepara a sus trabajadores para tomar decisiones y ser líderes, se describe así:

"Si nos ayuda. En las políticas de El Ceibo por ejemplo en el tema de recursos humanos está establecido en las mismas normas que deben rotar, hay bastante rotación, el personal que viene a trabajar a la organización. Trabaja por un

periodo de 3 años después tiene que retornar digamos a la cooperativa a reactivar alguna actividad y, después, trabajamos con personal o con recurso humano propio no contratamos gente externa, de las 800 o 2000 familias que hay, existimos personal muy capacitado para poder administrar la organización entonces nos sujetamos al margen de las políticas, si hay que rotar hay que rotar. También hay la posibilidad de ser ratificado en base al rendimiento podría ser ratificado por otro periodo más, este tipo de políticas yo veo que tiene éxito por una parte, y por otra de repente estamos perdiendo dinero al menos yo veo eso, al venir a trabajar acá durante 3 años yo los capacito al personal invierto yo dinero casi en la mayoría, trabajan 3 años y luego se van, llega nueva gente tengo que volver a invertir y así sucesivamente. Entonces hacemos de repente inversiones no adecuadas, pero así están diseñado en nuestras políticas y no las aguantamos." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

La cita denota un aspecto negativo expresado por los trabajadores encuestados, en el modelo de liderazgo de El Ceibo en la categoría del apoyo al desarrollo de recursos, en su política de desarrollo de recursos humanos.

Categoría 3: Desarrollo de tácticas para lograr objetivos

Liderazgo no es solamente: mecanismos de dirección y apoyo al desarrollo de recursos, también son tácticas para lograr objetivos, al respecto la investigación deja entrever las políticas de El Ceibo Ltda.:

"(...) son sobre todo la unidad, la comprensión, El Ceibo ha tenido niveles de crecimiento y de decrecimiento, pero así es el ciclo no, entonces en los momentos críticos la unidad es tiene que primar, identificar el problema y darle solución." (Sergio Chuqui, Responsable PIAF-El Ceibo, Sapecho, Alto Beni)
"Bueno, la política grande yo diría de EC es la participación democrática, la lealtad hacia la organización, el compromiso mismo de cada socio e hijo de socio con esa noción maduramos y emprendemos cualquier actividad q se nos asigne.

Entonces nuestros principales ideales serian q no debemos ser desleales a nuestra organización." (Abraham Apaza, Gerente General de El Ceibo Ltda.)

"Bueno, son: primero es la producción de cacao, luego la organización, constante capacitación, educación y seguir con todas nuestras técnicas de cacao." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

"Las políticas que tenemos aquí son: trabajar con honestidad, conscientes, responsabilidad y mucha seriedad." (Mario Choque, Presidente del Consejo de Administración de El Ceibo Ltda.)

Las políticas de una organización se definen como sus líneas de acción que enmarcan modos de conducción para alcanzar el objetivo de la misma. En la percepción de los trabajadores de esta organización son los valores que mantienen y que los cohesionan. Un entrevistado se expresa así sobre las políticas de El Ceibo Ltda.:

"si El Ceibo es fuerte en sus políticas. Son sus maneras de trabajar, y es eso en parte lo que nos hace diferentes y competitivos." (Julio C. Soliz, Responsable de Comunicaciones de El Ceibo Ltda.)

"Que todos son iguales acá, nadie es menos ni nadie es más, desde el cooperativista más pobre hasta el gerente de la planta, el gerente general, el presidente del consejo todos tienen el mismo derecho a opinar el mismo derecho a hacer alguna modificación o a hacer alguna crítica, nadie queda discriminado y nadie recibe maltrato es la política de El Ceibo. Nunca había visto yo una planta en todo la historia de la industria, que yo trabajo 20 años, donde sea el trato igualitario y no haya problemas sociales, entre los operarios ni en la parte gerencial." (Guillermo Tapia, Consultor de El Ceibo Ltda., Planta Industrializadora de El Alto)

En el párrafo anterior se explica que existe una equidad en la escucha y propuesta de todos los empleados por igual, sin embargo es el directorio que decide y luego socializa sus decisiones.

4.4.2 2da Organización:

Corporación Agropecuaria Campesina, CORACA – RI

A continuación los resultados obtenidos en el estudio de la organización.

Grafico 9: Organigrama de la Estructura de CORACA Irupana



Fuente: elaboración propia en base a observación.

- Área Administrativa: consta de: Gerente General, Subgerentes (agroindustria, control de calidad, comercialización, finanzas), Responsables de Plantas, Encargados
- Área Social de Desarrollo: Desarrollo Organizacional, Apoyo a la Producción Sostenible, Innovación y Nuevos Productos, TCA.

Estructura

El 100% de los entrevistados respondió en las entrevistas, que:

- las responsabilidades se encuentran bien definidas en **CORACA RI**,
- las líneas de responsabilidad definidas aportan al desempeño de **CORACA RI**,
- se evalúa el cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores

- las áreas de trabajo de **CORACA RI** se relacionan para el mejoramiento del producto
- la percepción de los trabajadores es que sus funciones ayudan a cumplir normas de producción

Categoría 1, Roles y Responsabilidades/tareas y actividades,

La estructura de **CORACA RI** muestra buenas relaciones con sus empleados por las respuestas obtenidas. Por ejemplo, acerca de los roles de los trabajadores y como les son comunicados, responden:

*"Carta de asignación y un contrato." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, **CORACA RI**)*

*"Se realiza un taller de socialización del estatuto organizacional y manual de funciones." (Fabián Castillo, Sub-gerente Sistema de Control Interno, Planta Irupana **CORACA RI**)*

*"Mediante instructivos de gerencia, resoluciones de directorio, reuniones de trabajadores, de áreas y memorándum." (Mario Quiróz, Gerente General **CORACA RI**)*

En la percepción de los entrevistados la evaluación del cumplimiento de las labores de los trabajadores queda clara, como muestran los siguientes testimonios:

*"(se evalúa) En reuniones de equipos técnicos al final de cada mes, reuniones de subgerentes y reuniones de directorio." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, **CORACA RI**)*

*"Se evalúan acciones semestrales y anuales y al interior de estas evaluaciones reuniones mensuales de subgerentes y áreas para evaluar todas las actividades desarrolladas." (Fabián Castillo, Sub-gerente Sistema de Control Interno, Planta Irupana **CORACA RI**)*

*"En función al plan del área y responsabilidades, se realiza también evaluación anual del personal." (Mario Quiróz, Gerente General **CORACA RI**)*

Las funciones hacen a la estructura de la organización, en la CORACA RI las funciones de los trabajadores ayudan a cumplir normas de producción de esta manera:

"Orientando y capacitando a los productores. Promoviendo nuevas técnicas adecuadas a la zona." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA RI)

"Se realiza asistencia técnica a los productores para que ellos puedan las normas de producción ecológica." (Presidente del Directorio, Irupana CORACA RI)

"Con un seguimiento y monitorea a los planificado en la gestión." (Mario Quiróz, Gerente General CORACA RI)

Estas afirmaciones muestran que la capacitación es importante para CORACA RI, que los trabajadores están conscientes de sus roles dentro de la organización, esto hace a la estructura organizativa de CORACA RI un sistema ordenado. Las líneas de responsabilidad aportan al desempeño de CORACA RI:

"Lo que apoya son las líneas de mando, entonces hay líneas de coordinación y líneas de orden, por eso mayormente para trabajar y para conocer, para desarrollar muchas actividades y también nuestros roles y funciones, responder de acuerdo al plan operativo que se evalúa cada año. Lo que nosotros hacemos es responder a las necesidades que tiene el proyecto." (Martín C. Responsable de Producción, Planta Irupana CORACA RI)

Categoría 2: Proceso para toma de decisiones/gobernabilidad,

Del total de los ocho empleados entrevistados el 100% afirma que:

- la toma de decisiones es participativa en CORACA RI
- los directivos de CORACA RI trabajan eficaz y efectivamente

Un 90% de los entrevistados piensa que el proceso de toma de decisiones es descentralizado en su organización, y un 10% piensa que no lo es. La toma de decisiones es la segunda categoría que describe la estructura de la organización, esta es participativa y en cascada. Las corporaciones agropecuarias campesinas se conforman a nivel comunal, existen 32 "CORACAS comunales" con directivos elegidos que representan a cada CORACA, las percepciones al respecto son:

*"(la toma de decisiones es) Mediante una asamblea de todos los socios."
(Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA RI)*

"Está sujeto a una reunión de CORACAS comunales o en casos de los planes es la asamblea de socios." (Fabián Castillo, Sub-gerente Sistema de Control Interno, Planta Irupana CORACA RI)

"El proceso para la toma de decisiones es consensuado y democrático para acciones importantes, en el nivel operativo es por conducto regular." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio CORACA RI)

*"(...) el proceso de toma de decisiones en la organización del CORACA es, nosotros cada responsable de área vela por su personal, pregunta a su personal que sugerencias y necesidades tiene, entonces todo esto nosotros lo llevamos a la reunión de responsables donde está presente el gerente, ahí nosotros damos nuestro informe semanal y hacemos conocer las necesidades y problemas que estamos atravesando, luego el gerente los comunica a directorio, y directorio toma la decisión final. Cuando son asuntos muy grandes, a veces compras de máquinas o a veces está mal el producto, se llama a una reunión extraordinaria. También se hacen informes con los socios, semestral y anualmente donde cada responsable habla de su área y como le está yendo o que problemas tienes."
(Heyber M., Sub-gerente de Agroindustria Planta Irupana CORACA RI)*

CORACA RI realiza reuniones "ordinarias y extraordinarias" para planificar sus acciones a realizar, aunque según los testimonios en ocasiones es difícil reunir a todos los miembros del directorio para tomar decisiones. Finalmente los entrevistados hallan que el proceso de toma de decisiones es vital para:

"Para tener mayor autoridad y buena visibilidad." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA RI)

"Porque hay que demostrar de forma unida todas las políticas de la organización." (Fabián Castillo, Sub-gerente Sistema de Control Interno, Planta Irupana CORACA RI)

"Es muy importante la toma de decisiones a su debido tiempo y acertadas porque de esta manera se agilizan las acciones para competir." (Mario Quiróz, Gerente General CORACA RI)

Categoría 3: Métodos para determinar dirección

Los métodos como se determina dirección en CORACA Ri, son desde las bases hacia la asamblea de socios:

"Democráticamente, conformados por una terna de 4 centrales." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA Ri)

"Se eligen en asamblea ordinaria de socios." (Sandro Mayta, Oficina La Paz, CORACA Ri)

"Se eligen democráticamente desde las bases y a la asamblea van aquellos elegidos a nivel central (el cernido es desde las comunidades a la subcentral, de la subcentral a la central y de esta a la asamblea de CORACA RI)." (Mario Quiróz, Gerente General CORACA RI)

Los directivos elegidos representan a sus bases al ser elegidos por ellas, pero también las representan de otras maneras:

"Respetando los acuerdos y decisiones emanadas por la asamblea." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA R)

"De modo democrático son elegidos por las bases y deben cumplir con las determinaciones de la asamblea." (Mario Quiróz, Gerente General CORACA Ri)

El trabajo de los dirigentes apoya el trabajo de trabajadores de CORACA Ri, representándolos y mejorando la gestión:

"(el trabajo de los dirigentes) Apoya bastante porque tenemos demanda de nuestro producto y a un precio justo al productor." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario Planta Irupana, CORACA Ri)

"Porque ellos exigen informes para analizar y evaluar, una vez revisado, socializan sus observaciones proponen sugerencias para que sea mejorado el problema." (Fabián Castillo, Sub-gerente Sistema de Control Interno, Planta Irupana CORACA Ri)

"Por la mayor representatividad que tiene emitiendo resoluciones respecto a acciones de la gestión, convenios, etc." (Presidente del Directorio, Irupana CORACA Ri)

El trabajo coordinado entre los trabajadores de CORACA Ri hace a la organización diferente por el respeto hacia la organización. En conclusión los directivos aportan a la organización de esta manera:

"En coordinación constante, con la parte directiva, administrativa, y operativa de la organización. Coordina con instituciones internas y externas." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario)

"Realizan reuniones ordinarias y con la parte operativa y con los presidentes CORACAS comunales. Visitan a las CORACAS comunales para informar que los socios estén actualizados de la situación y para que este bien consolidada la parte productiva y organizativa." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio)

"Tomando acciones, dentro del rol que les toca desempeñar (planificación, realizar contratos, convenios interinstitucionales. Hacen cumplir lo determinado por la asamblea, realizan un trabajo en equipo para la toma de decisiones, en las acciones, de la gestión." (M. Quiroz, Gerente General)

Categoría 4: Mecanismos de comunicación y coordinación internas

Los mecanismos de comunicación y coordinación interna son categorías que explican la estructura de la organización. El 100% de los entrevistados afirma que:

- existen reuniones de coordinación del personal
- que las reuniones de coordinación ayudan a entender y usar normas de producción
- la estructura de CORACA RI facilita la coordinación interna
- tiene el acceso necesario a otras áreas de CORACA RI y a información necesaria para realizar su trabajo

Los mecanismos de coordinación y comunicación de CORACA Ri son utilizados para cumplir normas dentro de la organización, la percepción al respecto es:

"(las reuniones aportan a cumplir normas) Con programación de visitas a productores, reuniones y talleres de orientación." (S. Mayta, Oficina La Paz)

"Todos tenemos que estar sujetos a las normas porque formamos un trabajo de sistema, si fallaría uno estaríamos cometiendo una falta de las normas. Socializando estas normas principalmente con el personal nuevo y a la vez sirve como refrescamiento para el personal antiguo." (Samuel Leiva, Técnico Agropecuario)

Esta estructura está apoyada en reuniones participativas de coordinación del personal, que corrigen los problemas de la organización de manera constante:

"Nosotros convocamos por zona a cada miembro para cuando se tiene reunión. Estamos tenemos una determinada q siempre debemos estar cada fin de semana así sea para reunión o para atender cualquier actividad." (Presidente del Directorio, Oficina Irupana CORACA RI)

La estructura de la CORACA RI es extensa, consta de subgerencias y responsables y se divide en dos: un área productiva y otra de desarrollo. Esta estructura facilita la coordinación interna de la CORACA RI, así lo afirman los testimonios siguientes:

"nosotros habíamos preferido estar organizados en CORACA porque pensamos q ha tenido nomás buen resultado en comparación de las cooperativas, que al principio había cooperativas pero muchas o todas han fracasado, y la CORACA no ha tenido estos problemas." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio, Oficina Irupana CORACA RI)

"(la estructura ayuda a la coordinación) Porque se tiene bien establecido por área y equipos de trabajo. Porque todos conocemos nuestros y la responsabilidad que tenemos." (Fabián Castillo, Control Interno)

"Ayuda socializando cada responsable de área sobre los avances de su área y las dificultades, para tener una idea de la situación global de la organización y de toda la cadena productiva." (M. Quiróz, Gerente General)

"Porque está estructurado de forma inversa la pirámide, primero la asamblea de los socios, etc." Porque tiene la parte empresarial y proyectos sociales." (Presidente del Directorio)

"Por los roles específicos y responsabilidades que tiene cada área hacen que cada área se esmere de ser más competitiva, a la vez se nota una mayor dedicación y especialización del área dentro de su competencia." (Mario Quiróz, General General)

Algunos de los aspectos diferenciadores de la estructura de CORACA RI son: la asamblea de socios está formada de todos los afiliados, productores y trabajadores; la CORACA RI tiene dos áreas de trabajo una productiva empresarial y otra de proyectos sociales.

"La estructura orgánica, el manual de funciones, reglamento interno que son los referentes sobre los que se maneja la CORACA RI aporta hacia unas acciones de competitividad." (M. Quiróz, G. General)

"Si aporta. Porque ahora ya estamos convencidos todos los productores que cuando hay una organización. Así como esta CORACA si de verdad que había

sido, había tenido muchas ventajas y beneficios. Las ventajas es que ya tenemos un mercado seguro, sabemos que nuestro producto va directamente por contrato a lo internacional y a lo local también directamente a las personas, y hablando de beneficio sabemos también que vamos a tener las ganancias mas el bono. Pensamos que quizás hablando de cooperativa seguramente ellos no han tenido experiencia bueno en todo aspecto, tal vez en nombramiento, tal vez ha habido algunas corrupciones y ligeramente a veces unos se nombran y no a veces a buenas personas, honestas, y a mi manera de entender eso es lo que ha llevado al fracaso. Pero en este caso, nosotros siempre estamos viendo el nombrar a personas que son honrados, para que así haya garantía, seguridad de que no haya fracaso." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio, Irupana CORACA RI)

Finalmente los entrevistados describen así la estructura de CORACA Ri y como esta fue cambiando en el tiempo:

"Antes era: Manejada sindicalmente, los dirigentes no percibían ninguna remuneración el trabajo era ad-honorem.

Luego fue: Manejado sindicalmente con un gerente campesino elegido en asamblea, los directivos ya percibían una pequeña dieta, el presidente del directorio era el ejecutivo de la FRUCTI.

Ahora es: Manejado empresarialmente con un gerente profesional contratado, los directivos y su presidente son elegidos por la asamblea y se ha implementado un Comité de control y Fiscalización para el control social y de recursos, ambos directorios perciben una dieta." (M. Quiróz Gerente General)

"Bueno, más que todo esta estructura es desde que se ha fundado la organización, gracias a los dirigentes que han impulsado esta organizacion entonces como que la estructura se ha ido cambiando cada 5 años, al inicio era pequeña donde teníamos el directorio, que estaba asumido por el directorio de las federaciones de varones y mujeres, tal vez un poco la necesidad la organización ha dado esa opción de cambiarle, entonces actualmente la organización ya tiene su propio directorio, y ya no depende mucho de las

federaciones de varones y de mujeres, solamente hacen trabajo de coordinación, entonces por eso la CORACA ya hace su propia asamblea ordinaria y extraordinaria y por eso la estructura hace 3 años se ha modificado, existe como las CORACAS comunales han conformado. La asamblea es la máxima autoridad para tomar decisiones, luego viene el directorio, luego la parte operativa que son gerencia y sub-gerencia" (Presidente del Directorio, Irupana CORACA Ri)

En la corporación se toman decisiones en una asamblea, el directorio tiene como deberes y atribuciones representar legalmente, convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias, presidirlas, hacer cumplir disposiciones emanadas en reunión, realizar contactos, convenios y contratos con empresas, realizar memorias anuales, estados financieros y balances.

Liderazgo

Categoría 1: Mecanismos de dirección del liderazgo

Los objetivos de CORACA Ri se perciben así por los trabajadores:

"Mejorar el nivel de vida de sus asociados, incentivando una producción ecológica sostenible, garantizar el mejoramiento de sus recursos humanos para incrementar las capacidades locales, la estabilidad económico financiera, transformación diversificada y comercialización." (M. Quiróz Gerente General)

"Tratar de estar pensando en otros rubros, no solo en el café, sabemos que el café es anual nomás y eso es ventaja, mientras que la coca es 4 veces al año, pareciera que hay más ventaja no, pero nosotros no queremos dejar las producciones q son recomendadas y que son garantizadas, estamos ahora con quinua y miel y otros productos más. Pensamos comprar haba y maní, que ya estamos comprando eso y ya estamos elaborando. Y así estamos incrementando en mejorar muchos productos más, los que estamos produciendo en este lugar." (Presidente del Directorio, Irupana CORACA Ri)

La agroecología tiene un modelo específico que se ha ido madurando por años sobre el desarrollo agropecuario que se aplica en la CORACA Ri. Los líderes de la estructura organizativa de CORACA Ri son: "el directorio, el comité de control y fiscalización y los responsables de áreas." CORACA Ri tiene líneas de acción específicas a las que dedica su atención, las que se muestran en los testimonios siguientes:

"Al mejoramiento de calidad del producto, visita a otros mercados. De consolidar CORACAS comunales." (F. Castillo, Control Interno)

"El directorio: planificación, representatividad, convenios, contratos. El comité de control y fiscalización: fiscalización del buen uso de los recursos, financieros, equipos, materiales y compatibilidad con reglamentos. Responsables de área: planificación, monitoreo de las acciones de sus áreas." M. Quiróz, Gerente General)

El 100% de los entrevistados respondió que:

- esta dispuesto a asumir actividades de liderazgo en CORACA Ri
- puede expresar ideas nuevas a los directivos de CORACA Ri
- los cambios se acogen de buena manera
- existe respeto a la diferencia de opinión en la organización

Un 90% de los entrevistados afirma que los directivos y el consejo de control no trabajan bien juntos, y solo un 10% afirma lo contrario.

Categoría 2: Categoría 2: Apoyo al desarrollo de recursos

El apoyo al desarrollo de recursos perfila el modelo de liderazgo de la organización. Al respecto el 100% de los entrevistados afirma que:

- la capacitación que le da CORACA Ri ayuda en su trabajo

- la capacitación de los trabajadores de CORACA Ri aporta al desempeño de la organización
- el liderazgo de CORACA Ri prepara a los trabajadores para ser líderes y tomar decisiones
- el tipo de liderazgo de CORACA Ri ayuda en su trabajo
- hay procesos participativos de planificación para alcanzar los objetivos de CORACA Ri

Esta organización apoya al desarrollo de recursos humanos, "mediante cursos de capacitación, seminarios, talleres realizados por nuestras organizaciones matrices, intercambios de experiencias por CORACA RI y otros" (M. Quiróz, G. General)

"Es muy importante capacitarse es por eso q tenemos tanto trabajo, y sobre las capacitaciones acá en CORACA solamente tenemos una persona de fuera que es el gerente, los demás ya son de aquí, personal en realidad, eso nos hacer orgullosos, estamos llegando y queremos llegar a tener un gerente de aquí, mucho hace la capacitación y es por eso que quizás como es gente del lugar entonces todos trabajan con voluntad." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio Irupana CORACA Ri)

La capacitación está definida así según los entrevistados:

"Con innovación de nuevas técnicas, mayor criterio de trabajo." (S. Leiva, Técnico Agropecuario)

"Porque llegan a conocer como hay que hacer la actividad designada. Por un mejor servicio con mayor conocimiento adquirido durante las capacitaciones." (Sandro Mayta, Oficina La Paz)

El liderazgo de CORACA Ri prepara a los trabajadores a ser líderes y tomar decisiones, porque: "(...) nos lleva a conocer la realidad de las comunidades y que los problemas se han solucionado (...) Cada vez se tiene mayores desafíos y la vida empresarial es la mejor escuela para la toma de decisiones en función a las necesidades de la organización y las tendencias externas del entorno." (Fabián Castillo, Control Interno). El tipo de liderazgo de esta organización también apoya a la

realización del trabajo: *"Porque se tiene mayor posición de conducción, certeza. Es un liderazgo de tipo económico-productivo y también de tipo organizativo-social, se combinan todas las partes y ayudan a una mejor visión para la toma de decisiones correspondientes de la gestión."* (M. Quiroz, G. General) El proceso de planificación aporta a la CORACA Ri, según lo perciben los entrevistados:

"Elaborando el plan estratégico de la organización y los planes anuales." (F. Castillo, Control Interno)

"Se aplica el proceso de planificación participativa de esta manera tiene una orientación real hacia sus objetivos haciéndola mas competitiva." (Sandro Mayta, Oficina La Paz)

Categoría 3: Desarrollo de tácticas para lograr objetivos

El desarrollo de tácticas para lograr objetivos describe el liderazgo de una organización. CORACA Ri tiene ciertas políticas con las que se desenvuelve, y son las siguientes:

"Respetar al medio ambiente, reducir la dependencia del comercio internacional/externo/justo." (S. Leiva, Técnico Agropecuario)

"Si existen. Mayormente eso ha sido un poco difícil de entrar con los compañeros porque mucha gente que está en los yungas son ya del altiplano, de otros departamentos, entonces la formación, las tradiciones que teníamos eran diferentes, entonces entrar y concentrar en un solo ritmo de trabajo era un poco difícil, pero ya se está y ahorita sigue trabajándose sobre eso de principios y valores." (Sandro Mayta, Oficina La Paz, CORACA Ri)

"Mejorar las condiciones de vida en las familias y diversificar cultivos en UPF y el cuidado del medio ambiente. Eso es importante. La CORACA funciona por la honestidad, la humildad, y la voluntad de trabajo. No se maneja con discursos con una federación, sino con trabajar." (Celso Yupanqui, Miembro del Directorio, Irupana CORACA RI)

"Fortalecer el desarrollo regional a través de las organizaciones sindicales y económicas orientadas hacia la construcción del poder local, practicar la democracia con equidad." (Presidente del Directorio, CORACA RI)

La agroecología y el comercio justo son aspectos que se manejan en CORACA RI, al igual que el respeto por la tierra, por el medio ambiente y la asociatividad. Estas políticas influyen en la CORACA RI porque están presentes en las prácticas de la organización:

"Porque responden a una necesidad sentida por las familias." (Heyber M, Agroindustria)

"Estas tienen y dan mayor visión al ser de mayor participación desde las bases." (Martín C, Planta Irupana)

El liderazgo de CORACA Ri aporta para cumplir metas, esta organización funciona como un sistema donde los componentes se interrelacionan:

"Porque todos sabemos cómo vamos a encarar el trabajo de acuerdo a un plan operativo." (Sandro Mayta, Of. La Paz)

"Ayuda en el proceso de gestión, tanto lo económico-productivo como lo organizativo-social porque van entrelazados." (M. Quiróz, Gerente General)

El tipo de liderazgo que maneja la CORACA Ri aporta así al desempeño como se expresa en este testimonio:

"Si aporta porque estamos respondiendo a las necesidades de productores y estamos formando la base social para mejorar la calidad del producto." (Heyber M, Agroindustria)

Finalmente los entrevistados describen así, el liderazgo de CORACA RI:

"Antes era: Una organización de pequeños productores de coca luego café, pasó por una etapa de formación mediante cursos de capacitación en diferentes temas, manejados por asesoramiento de la ONG Qhana. Luego fue: Una organización de cafetaleros, donde ya maneja el aspecto técnico pero asistido

por Qhana en la parte administrativa y de comercialización. Ahora es: Una organización cafetalera en camino a la autogestión maneja toda la gestión: productiva, administrativa, transformación, comercialización, exportación, como también la parte técnica y organizativa." (M. Quiróz, G. General)

"Los compradores han visto conveniente q había mas garantía que la CORACA está más organizada, tiene técnicos y de acuerdo a lo que los técnicos recomiendan manejamos la producción es más aconsejable, han visto que cuando manejan los intermediarios manejan de toda calidad, donde nos manejamos una sola calidad, orgánico, por eso nos pidan que sigamos manejando el mismo producto y que lo sigamos mejorando. Al mismo tiempo recibimos beneficios directamente, no así como antes no retornaba las ganancias el reintegro y menos el bono que se da a lo orgánico. Entonces, hablando desde su inicio años anteriores había muchos intermediarios y pareciera q nos estábamos trabajando solamente para los intermediarios y es por eso q nos no recibíamos ningún beneficio porque los intermediarios eran (...) estaban a cada paso, acá habían varios en La Paz igual (...) no sé cuántas manos pasaban y recién llegaba a la exportación (...) para nosotros no había nada, cuando los intermediarios se estaba viendo que cada vez estaban más ricos no. Y hoy día ya estaban bien parados y ya son empresarios, y donde a nosotros los productores, que nos sacrificamos que sufrimos tanto en la lluvia, en el sol en el barro soportamos tanto por tener que producir estos productos no teníamos nada, y por eso se ha visto de conveniente organizarnos en CORACA para no tener que fomentar más a los intermediarios. La idea ha sido de la federación gracias a la federación de campesinos, entonces se ha organizado, y estamos avanzando y la vamos a mantener." (Presidente del Directorio, Oficina Irupana CORACA RI)

Cuadro 6: Variables y Fuentes de Información

Variables	Categorías o Sub-variables	Fuentes de Información
Estructura	Roles y Responsabilidades	-Entrevistas in situ -Contratos
	Proceso para la Toma de Decisiones/Gobernabilidad	-Informes -Entrevistas
	Métodos para Determinar Dirección	-Observación -Entrevistas
	Mecanismos de Comunicación y Coordinación Internas	-Observación -Entrevistas
Liderazgo	Mecanismos de Dirección del Liderazgo	-Entrevista -Revisión bibliográfica
	Apoyo al Desarrollo de Recursos	-Informes -Entrevistas
	Desarrollo de Tácticas para lograr Objetivos	-Planes Estratégicos -Reportes -Entrevistas
Desempeño	Capacidad	-Entrevistas -Encuestas
	Eficiencia y Eficacia	-Entrevistas -Encuestas

Fuente: elaboración propia

Este cuadro muestra las variables estructura, liderazgo y desempeño, sus sub categorías y como se obtuvo la información de diferentes fuentes en cada caso durante la investigación.

Durante el estudio los entrevistados dan fe de que tienen contratos de trabajo, pero no se pudo acceder a verificar la existencia, pero se constató la existencia de formatos de informes semanales y mensuales por área.

CAPITULO IV- MARCO PROPOSITIVO

CAPITULO IV. MARCO PROPOSITIVO

En esta etapa propositiva se propone una alternativa de mejoras para la estructura y una de mejora para el liderazgo organizacional, con el propósito de mejorar la eficiencia de cada organización y así su desempeño, apoyándose en el gran potencial y la capacidad y experiencia de cada organización.

La propuesta consta de una estructura que muestra menos niveles en el área administrativa para alcanzar una mejor comunicación entre los mismos, y más eficiencia. (Graf 8.) Delimitando las áreas de acción de manera que no dificulte la toma de decisiones en la organización. La estructura también muestra las áreas que están a un solo nivel *Subgerencias* que mantienen la misma autoridad entre ellas, el tener un solo gerente de área y no jefaturas o subgerencias en medio hace más eficiente la comunicación, coordinación y ágil la toma de decisiones y mejorar su desempeño. En estos dos casos el área de producción se encuentra en la Planta situada en zona rural, Sapecho (Alto Beni) e Irupana, donde se cuenta con poco personal, pero es muy importante tener mecanismos de control, mecanismos de comunicación y coordinación entre directorio, federaciones, corporaciones, cooperativas y gerencia para obtener resultados eficientes en los procesos de producción, acopio, secado, separación, transformación y transporte de los productos para cumplir estándares y certificaciones nacionales e internacionales.

Adicionalmente los cambios sugeridos requerirán de acompañar esta estructura con una descripción de los puestos y los alcances de autoridad, la cual se encuentra a continuación, y que es la guía de lo que cada área hace. Para una planta rural se ha aplicado solamente la descripción de puestos requeridos en la planta, esto es necesario para tener claros los roles y funciones de cada personal y de cada puesto. En el caso del gerente se tiene un rol específico que es el de ejecutar planes, aglutinar reportes, y aprobar y coordinar con directorio y con consejos de vigilancia y administración.

La estructura de una organización debe cumplir algunas características primordiales para ser eficiente, las organizaciones modernas tienen estructuras complejas, cada decisión tomada por directivos afecta al total del rendimiento de una organización. La medición de desempeño estratégico está dirigida a controlar la eficacia de las estructuras de la organización.

Así se sugiere que la estructura debe tener, tener *alineamiento organizacional*, tener fluidez en su comunicación para lograr tareas y objetivos propuestos; ser flexible, como la facilidad de adaptarse a los cambios; facilitar la función del dirigente, por las

características de trabajo de productores rurales es importante que siempre que sea posible haya una segunda persona que pueda hacerse cargo de una tarea mientras el encargado no está; pueda delegar, de un modo efectivo; tenga definido el alcance de la dirección, cada directivo puede tener solo un número delimitado de personas que dirigir efectivamente; debe existir escalonamiento, con una línea de autoridad claramente definida y conocida por los empleados; y la definición funcional, donde cada empleado tiene definido su rol y función, sus actividades, su autoridad y relaciones de autoridad, de manera clara que el empleado comprenda.

Estos relacionamientos y mecanismos de coordinación deben aplicarse y socializarse con los empleados para una estructura que dé respuesta a la situación actual de la empresa, por tanto se debe reanalizar la estructura de tanto en tanto.

La propuesta alternativa para un mejor liderazgo propone aplicar el modelo de liderazgo organizacional de Hersey y Blanchard que se encuentra a continuación, este modelo se eligió porque contempla un liderazgo que se aplica a la dinámica del liderazgo de ambas organizaciones estudiadas, porque es situacional y se base en dos dimensiones críticas del comportamiento de un líder, una la relación (cantidad de apoyo socioemocional) y otra la tarea (cantidad de dirección), refiriéndose a la cantidad de apoyo a dirección de qué hacer y cómo hacerlo dirigido a sus seguidores o empleados, basándonos principalmente en que el liderazgo n es mejor uno que el otro sino es variable por la dinámica del contexto donde se mueve.

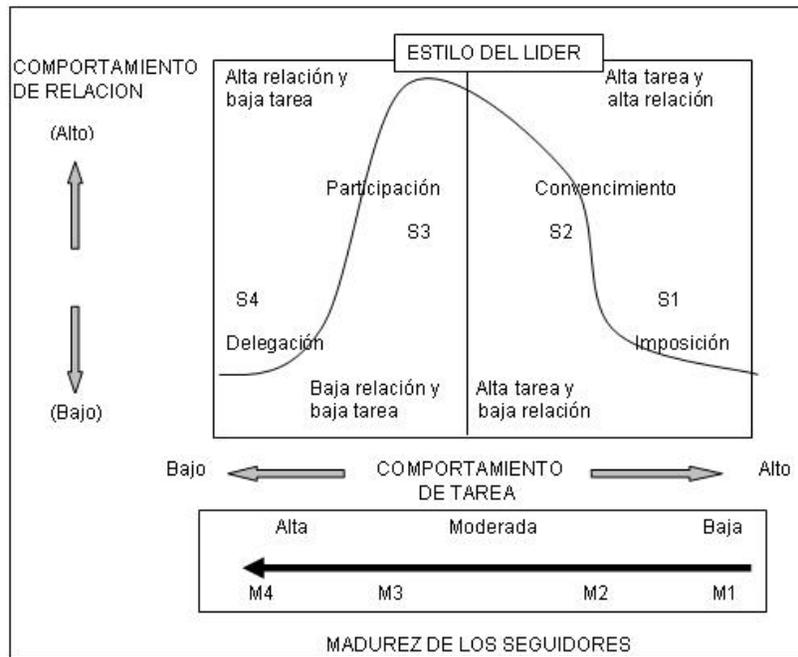
En el desarrollo de recursos debe tener un plan de seguimiento de las personas capacitadas para que así tenga conocimiento porque los capacitados no siguieron en la organización, que otra actividad emprendieron, si fue en la zona, que efecto e impacto tuvo en la organización, comunidad y en su vida la capacitación recibida.

Sin embargo un liderazgo eficaz es aquel que logra alcanzar resultados propuestos, además que estos deben ser adecuados, convenientes y satisfactorios para la organización en el largo plazo. Estos resultados son apropiados por el personal y les permiten actuar en una determinada dirección aun sin control presente. Este modelo también requiere tomar en cuenta la madurez de los empleados, lo cual también permite ser de una manera con unos y de otra con los que ya tengan un avance en cuanto a sus tareas y funciones y obtengan resultados eficientes.

Las 4 etapas de madurez están señaladas en la figura como M1, M2, M3 y M4, considerando que la persona no tiene los conocimientos ni las habilidades, tiene un grado mínimo y motivación, cuenta con conocimientos y está preparado, hasta el máximo que está preparado, quiere hacer la tarea, está seguro y motivado y tiene un sentimiento de copropiedad de lo que debe hacer.

Estas cuatro etapas se relacionan según la madurez de los seguidores, midiéndola desde una baja hasta una alta, señalando si el empleado está en una situación madura para emprender ciertas tareas de manera autónoma, comprometida y sin requerir supervisión, y en el otro extremo lo contrario.

Cuadro 7. Modelo de Hersey, Paul y Blanchard



CAPITULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Sobre la Central Agropecuaria de Cooperativas El Ceibo Ltda. se describen los hallazgos de la investigación, basándose en las variables estructura y liderazgo organizacional como puntos básicos para lograr un mejor desempeño de la organización. El Ceibo Ltda. es una organización apegada a los principios del cooperativismo, que se maneja por valores y políticas de confianza y respeto mutuo, de voluntad de trabajo.

Es necesario mencionar que el liderazgo que aplica es situacional que surge según la situación diversa que enfrenta, El Ceibo en su dirección y administración aplica los fundamentos necesarios para desarrollar un liderazgo estratégico porque mantiene una clara visión, tiene una misión, se apoya en valores y principios, tiene objetivos, de cómo, porque y para que dirigir la empresa, lo que hace que el personal operativo tenga clara sus funciones. Es a partir del cumplimiento y ejecución de planes estratégicos que se reconoce el liderazgo de ésta organización, porque la existencia y estos hace que exista compromiso, seguridad y metas definidas.

Asimismo la organización mantiene y fomenta principios de lealtad, de honestidad, dedicación y honradez; que en su relación hacen a la organización líder.

El Ceibo cuenta con cerca de 6 a 8 empleados de planta en campo y cientos de productores de cacao externos a esta planta que están en sus comunidades a los alrededores, que proveen el producto, para los empleados de planta la capacitación es una tarea primordial, más aún es un requisito y se reconoce como oportunidad, como un paso para el bienestar de la zona y de la organización, anualmente muchos de los empleados y productores líderes viajan para capacitarse en contabilidad, administración y técnicas agronómicas.

Hay evidencia de que El Ceibo aplica la visión andina de "lo propio" de lo nuestro, "de junto" como expresiones de su identidad, relacionada a la búsqueda de su propio desarrollo buscando mercados para su producción de calidad. Aspecto que se

complementa con la aplicación de principios como la confianza mutua que nos refiere al capital social potencial que maneja El Ceibo Ltda. así como su capacidad de asociatividad, base de las OPEs. En esta misma línea otra dimensión importante, soporte de ésta organización es la familia, que se expresa en toda la cadena productiva-administrativa.

El liderazgo que generalmente lo maneja los directivos y administrativos, son los que guían a la organización, basándose en principios que se enseñan desde la niñez, y que a partir del ejemplo se ha ido traspasando entre las personas de las familias y comunidades que forman parte de la central de cooperativas, dado que solamente trabajan entre personas del lugar, entre los que se capacitan, se auto emplean y son administrados y dirigidos por personas con las que se identifican porque son de la zona y porque viven las mismas experiencias, mencionar también que en su modo de liderazgo cumplen cinco de los siete principios del cooperativismo.

En cuanto a la estructura de El Ceibo, se ha ido construyendo desde una estructura simple hasta la compleja que es ahora, esta ha sido trabajada durante más de 30 años y es típica de una cooperativa, en la cual se muestran y permiten mantener claras líneas de responsabilidad de cada uno de los directivos, administrativos y operarios; se dan procesos de toma de decisiones y métodos para determinar dirección participativos, porque cuentan con un calendario de reuniones, ordinarias y extraordinarias, que son regidas por normas; se ha evidenciado que los mecanismos de comunicación y coordinación internas se han adecuados a su forma y tiempos de trabajo, al contar con una planta en campo, en Sapecho, donde se acopian y secan el cacao, para ser enviado a la planta de El Alto para su industrialización. Sin embargo, al ser una estructura compleja, con varias reparticiones desde su estructura en campo, hasta la estructura en la planta de la ciudad, se necesitan de mecanismos de comunicación más extendidos que requieren de tiempos más largos de respuesta. Según el estudio de Fincowsky (2010) sobre tipos de liderazgo, el liderazgo de El Ceibo es estratégico porque está enfocada al logro de objetivos, misión, visión y estrategias planificadas para el logro de sus metas.

En el análisis de la Corporación Agropecuaria Región Irupana, CORACA RI, realizada en base a estructura y liderazgo de la organización como elementos básicos para medir el desempeño, se ha visto que el liderazgo considera aspectos teóricos y criterios para desarrollar su liderazgo, dado que liderazgo es como se influyen el líder y sus empleados en una organización, la CORACA a nivel de gerencia tiene misión, visión, valores y objetivos que hace que el personal operativo tenga claro sus funciones y roles, además de las responsabilidades que se encuentran bien definidas

Cabe mencionar que la CORACA tiene la práctica de evaluar constantemente el cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores, la percepción de los trabajadores es que sus funciones ayudan a cumplir normas de producción, para lo cual se apoya en controles cruzados entre personas y en reportes de cumplimiento que aplica entre sus empleados. Según se vio en su planificación e informes, la toma de decisiones es participativa mediante reuniones conjuntas con directorio y productores, esto al parecer mejora el desempeño de la CORACA, porque el trabajo coordinado entre los trabajadores hace a la organización eficiente y principalmente por el respeto que se manifiesta por el cumplimiento de sus funciones, y hacia la organización, las reuniones de coordinación ayudan a entender y usar normas de producción de mucha importancia para alcanzar estándares de calidad para exportar a varios países.

Existe la evidencia de que el personal operativo puede expresar ideas nuevas a los directivos de CORACA RI, existe respeto a la diferencia de opinión, y que los cambios se acogen de buena manera. El liderazgo generalmente se ejerce por directivos y gerencia, sin embargo por el respeto a la diferencia de opiniones se vio que el personal está dispuesto a asumir actividades de liderazgo, aparentemente dando señales de compromiso y respeto a la CORACA.

Como el en anterior caso, la capacitación es un área que se le otorga mucha importancia, la capacitación que se da a los trabajadores hace que las personas que trabajan en la organización se preparen mediante cursos, seminarios, talleres realizados por las mismas organizaciones entre sí y con sus matrices, y principalmente por los intercambios de experiencias entre CORACAS, lo que les ha permitido sostenerse en el mercado internacional con grandes cantidades de producto certificado orgánico para exportar.

También se ha notado que el trabajo de directivos es eficiente y es constante en la preparación de líderes en estudios internacionales, administrativos y contables, hecho que se evidencio en campo, así el liderazgo de CORACA RI prepara a los trabajadores para ser líderes en su organización y tomar decisiones, lo que apoya a su trabajo cuenta con procesos participativos de planificación para alcanzar sus objetivos. Este aspecto, al parecer ha fortalecido el liderazgo de la CORACA y de los representantes de la Federación, con logros como plantas en campo, diversificación de productos, acciones de incidencia política para aprobar leyes, y sellos para los productos ecológicos. En este sentido se habla de la agroecología y el comercio justo, aspectos que se manejan en CORACA RI, apoyándose principalmente en el respeto por la tierra y sus ecosistemas, por saberes tradicionales, por el medio ambiente y la asociatividad. El liderazgo de CORACA RI aporta para cumplir metas, esta organización funciona como un sistema donde los componentes se interrelacionan, basados en su identidad y confianza mutua.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se ha arribado en este trabajo de investigación: En primer lugar se ha logrado el objetivo general del estudio que es: "identificar las buenas practicas organizacionales y de liderazgo y su grado de aplicabilidad en organizaciones productoras ecológicas " (Cuadro 8), a partir de la descripción de dos casos de estudio de acuerdo a la metodología planteada. En el caso de El Ceibo, las buenas prácticas organizacionales son: el trabajo continuo de crecimiento de su estructura organización de una simple a una compleja que ha acompañado su crecimiento; y otro el tener una constante formación de líderes que apoyen y lleven a cabo las tareas de liderazgo de la organización. En el caso de la CORACA RI, las buenas practicas organizacionales son: la aplicación de valores de respeto y toma de decisión conjunta que logra el crecimiento y alto desempeño de la organización porque ayuda a cumplir normas de producción; y el trabajo conjunto planificado con reuniones constantes, que hace al personal operativo y administrativo consiente de cumplir estándares de calidad con escasa supervisión, y respetando el medio ambiente y la herencia que se deja a la comunidad.

Sobre los objetivos específicos del estudio: para el primer objetivo específico propuesto, se ha realizado la revisión bibliográfica del marco legal y conceptual que se encuentra detallada en la bibliografía, se ha delineando los conceptos relacionados al contexto del tema: el concepto de proyectos de desarrollo en los cuales se aplica el análisis institucional y organizacional, la agroecología que es la filosofía de trabajo con respeto al medio ambiente de las OPEs, organización productora ecológica OPEs las cuales están en el campo y se organizan para tener un ingreso económico y tener mejor calidad de vida, la organización , estructura, liderazgo y desempeño variables a analizar como tema principal de la investigación. Para finalmente describir y analizar los conceptos de estructura y de liderazgo dentro de una organización, basados en la teoría del Análisis Institucional y Organizacional, caracterizándolos mediante sus categorías. Para el segundo objetivo específico propuesto en la presente investigación se ha descrito a dos OPEs, en sus modelos de estructura y liderazgo, esto ha permitido conocer a detalle sus prácticas, cómo se caracterizan, se organizan y cómo funcionan en referencia a cada aspecto. En cada caso los componentes analizarlos a profundidad en cada organización dan una fotografía institucional. En el tercer objetivo, se analizan las organizaciones en lo referente a la aplicación de sus prácticas, y en su análisis se elabora un cuadro y posteriormente se enumeran las conclusiones para cada caso y aspecto, y se sugiere una propuesta para los aspectos débiles hallados en cada modelo de estructura y liderazgo organizacional.

En la cooperativa estudiada la estructura incluye valores, respeto mutuo, soporte del círculo familiar; incluye capacitación como un requisito-oportunidad para aportar al desarrollo de la región; revisa y trabaja constantemente en los niveles de su estructura en responsabilidad, toma de decisión, dirección participativa, comunicación/coordinación interna y tiempos de trabajo, que se plasman en estrategias de crecimiento. El liderazgo se trabaja en la región desde etapas tempranas, en la niñez los cuales participan como observadores y los jóvenes que tienen la oportunidad de formarse por la organización, en la familia incluyendo principios de identidad, trabajo y dedicación, practicando el autoempleo y autoadministración, trabajando solo entre personas del lugar. Estas características de cada modelo son las buenas prácticas encontradas que se aplican de manera continua hacen al desempeño a la

organización. En la corporación analizada, la estructura de la organización tiene las responsabilidades bien definidas, un equipo de personas trabajando conscientes de su aporte a la comunidad y región al cumplir normas de la producción, con valores de respeto hacia su organización, realizan la toma de decisiones participativamente –en reuniones continuas- que se traducen en una buena coordinación, buena aceptación de cambios, socialización de nuevas ideas; y un sistema de capacitación/intercambio de experiencias entre organizaciones pares. El liderazgo en esta corporación conduce a las personas que se preparan para ser líderes, todos participan de reuniones de planificación y participan de definir metas y objetivos, se respeta por sobre todo a la tierra, los saberes tradiciones de la región, el medio ambiente, y la asociatividad; practican la confianza mutua porque conviven en la misma región, participan de los mismos problemas y necesidades.

CUADRO 8: BUENAS PRACTICAS ENCONTRADAS EN LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

EL CEIBO LTDA	CORACA IRUPANA
<p style="text-align: center;"><u>BUENAS PRACTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AUTOGESTION ADMINISTRATIVA • REORGANIZACION DE SU ESTRUCTURA CADA 5 ANOS • REUNIONES PLENAS CON TODO EL PERSONAL • BUENAS CONDICIONES LABORALES • CONSTANTE FORMACION DE LIDERES • AUTOEMPLEO • PARTICIPACION PLENA EN REUNIONES Y DECISIONES PARA CREAR CONFIANZA Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN • POLITICA DE PRODUCCION AGROECOLOGICA • APLICA INVESTIGACION Y DESARROLLO DE AGROFORESTAL 	<p style="text-align: center;"><u>BUENAS PRACTICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AUTOGESTION ADMINISTRATIVA • REORGANIZACION DE SU ESTRUCTURA CADA 5 ANOS • REUNIONES PLENAS CON TODO EL PERSONAL • BUENAS CONDICIONES LABORALES • CONSTANTE FORMACION DE LIDERES • AUTOEMPLEO • PARTICIPACION PLENA EN REUNIONES Y DECISIONES PARA CREAR CONFIANZA Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN • POLITICA DE PRODUCCION AGROECOLOGICA <p>APORTA A LA BASE SOCIAL FORMANDO EN LIDERAZGO Y EN AREAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES Y ASI APORTA AL BUEN DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION</p>

Fuente: elaboración propia

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones de la investigación:

Se recomienda replicar los hallazgos de la investigación en otras OPEs con el fin de adecuar experiencias de sus pares, en la aplicación de cambios se hace mejor hacerlos uno por vez, lo que hace más eficiente su medición y evaluación posterior, también se recomienda incluir en las aplicaciones otras categorías como sostenibilidad, ética, transparencia, para buscar las mejores prácticas en estas áreas que no están tan estudiadas en OPEs; ampliando los estudios a estudios sectoriales que abarquen también otros ámbitos y rubros, para diversificar el mismo estudio con otros tipos de organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Libros.-

FUNDAPRO, “El Reto de la Cultura Emprendedora”, Edición: FUNDAPRO.

EARLE Timothy, (1980), “La Complejidad Social”.

JOHNSTON Bruce F. y MELLOR John W., “La Agricultura en el Desarrollo Económico”.

PIPITONE Ugo, (1997), “Desarrollo y Frustración Asia Oriental y América Latina”, Grupo Editorial.

FINCOWSKY Enrique, (2009) Organización de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de México, Editorial Mc Graw-Hill, Cap.1, Pág. 4.

ANIBARRO Jorge, El Cooperativismo y el mejoramiento de las comunidades indígenas en Bolivia, Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina.

FISCHEL Daniel, (1996) The Economic Structure of Corporate Law

MINTZBERG Henry, La Estructuración de las Organizaciones, pág. 1., extractado de la Estructuración de las Organizaciones, Prentice-Hall 1983

BERNAL TORRES Cesar, (2006) Metodología de Investigación, Ed. Pearsons Educativo 2da Edición, México

HERNANDEZ, Fernández y Baptista, (1996) Metodología de la Investigación, Ed. Trillas.

WIMMER y Dominick, Metodología de la Investigación Social, Métodos Cualitativos, Bosch Casa Editora S.A. pág. 163)

DAFT Richard, (2012) La Experiencia del Liderazgo, S.A.Ediciones Paraninfo

Documentos:

FUNDES, Zeballos, Emilio y Velasco, Enrique “Construyendo el desarrollo a través de las pymes. Experiencia boliviana”, Edición 2003, Cochabamba.

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE ORGANIZACIONES ECONOMICAS
Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas, 2007

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE ORGANIZACIONES ECONOMICAS CAMPESINAS-CIOEC, (12 de marzo 2005) "Taller Cultura Organizacional y Grado de Desarrollo de las OECAs".

ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA-AOPEB, (2002), Memoria Anual.

ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA-AOPEB, (2003), Memoria Anual.

ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA-AOPEB, (2004), Memoria Anual.

ESTRATEGIA BOLIVIANA DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA 2004–2007, (8-9 octubre 2003), "Bolivia Una Alianza hacia las Metas del Milenio. XV Grupo Consultivo". Paris.

CIOEC-CCP, "Declaración de Copacabana Encuentro Fronterizo de Organizaciones de Campesinos de Bolivia-Perú."

ALBURQUERQUE, Francisco, (1999), "Manual del Agente de Desarrollo Local". Colección de Manuales. Editorial: Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios-CEBEM, 1ª. Edición, La Paz.

FERNÁNDEZ Marco A., HURTADO Gilberto, (2005), "Microeconomía de la Competitividad", Maestrías para el Desarrollo, Editorial: Publicaciones Universidad Católica Boliviana-UCB.

NORIEGA Edwin, (2002), "AOPEB TIC-Historias TIC", Bolivia.

UNIVERSALIA, "Método Análisis Institucional y Organizacional".

Otros.-

AOPEB, (Julio 2000), "Revista AOPEB Nª 11".

IBNORCA, (2004), Catálogo, Editorial: IBNORCA,

AOPEB, (2002), "Manual de Normas y Certificación Ecológica".

AOPEB, (Diciembre 2002), "Boletín Informativo No. 11", La Paz.

Portales Web.-

ORGANIZACIÓN CONECTANDO, www.conectando.org

INCAE, www.incae.org

IFOAM, www.ifoam.eu.org, Agricultura Ecológica, Cap. 3 Normas de Certificación Ecológica

Periódico Los Tiempos, Osvaldo Gutiérrez, doctor en ciencias económicas, Artículo Consultorio Económico, febrero 2013

La Gaceta oficial, www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas (Ley 482 Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, promulgada 9 de enero 2014)

Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, www.vipfe.gob.bo/index (Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización promulgada 19 de julio 2010)

Centro de Investigación del Campesinado (CIPCA), www.cipca.org.bo

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), www.ibce.org.bo

Fundación de Ecología y Agricultura (SOEL), www.soel.de

Servicio de Información para el Desarrollo Local, www.del.org.bo, Foro Municipal, OECAS/OPES (2005)

ANEXOS

ANEXO A. Boleta de encuesta y ficha técnica de investigación

ANEXO B. Sistematización de prácticas similares encontradas en las unidades de análisis

ANEXO C. Observación y Diario de Campo

ANEXO D. Resultado de encuestas Coraca Irupana

ANEXO E. Resultado de encuestas El Ceibo Ltda.

ANEXO F. Presentación Foro Municipal CEP (problemática)

ANEXO A: BOLETA

POR FAVOR RESPONDA A ESTAS PREGUNTAS.

Tema: Estructura de CORACA Región Irupana

(Estructura es un sistema ordenado que define quién reporta a quién y cómo se distribuyen actividades)

Datos Personales:

Nombre:	
Profesión:	
Edad:	Sexo:
Años de trabajo:	
Tipo de Organización:	
Cargo que ocupa:	

PREGUNTA

1)

1 ¿Las responsabilidades están bien definidas en tu organización? SI NO

OBJETIVO:

El objetivo es conocer si la organización cuenta con responsabilidades definidas y si el trabajador/a conoce estas responsabilidades.

PREGUNTA

1 ¿Cómo se comunican los roles a los trabajadores?

OBJETIVO:

Conocer cómo se transmiten y socializan los roles a los trabajadores y si los trabajadores conocen sus roles.

INTERPRETACIÓN

PREGUNTA

1 ¿Se evalúa el cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores? SI NO

¿Cómo?

OBJETIVO:

Saber si la organización aplica un sistema de seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores y si estos han sido evaluados en sus responsabilidades.

PREGUNTA

1 ¿Las áreas de trabajo de tu organización se comunican fácilmente en tareas de mejoramiento del producto?

SI NO

OBJETIVO

Conocer el relacionamiento de las secciones o áreas de la organización y cómo se comunican para mejorar procesos.

PREGUNTA

1 ¿Es importante tener claras las líneas de responsabilidad para el desempeño de tu organización? SI NO

¿Por qué?

OBJETIVO

Conocer las líneas de responsabilidad entre puestos

1 ¿Tus funciones en tu organización ayudan a cumplir las normas de producción?

SI NO

¿Cómo?

OBJETIVO

Relacionar el cumplir normas con el logro de la producción.

2)

2 ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en tu organización?

OBJETIVO

Para conocer sobre la toma de decisiones y gobernabilidad

2 ¿La toma de decisiones es participativa en tu organización?

SI NO

2 ¿La toma de decisiones es descentralizada en tu organización?

SI NO

2 ¿Qué hacen los directivos de tu organización para trabajar eficaz y efectivamente?

.....
OBJETIVO

Conocer las acciones de los directivos

2 ¿Es importante la toma de decisiones en el desempeño de la organización?

SI NO

¿Por qué?

.....
OBJETIVO

Conocer la relación de desempeño con la toma de decisión

3)

3 ¿Cómo se eligen los directivos en tu organización?

.....
OBJETIVO

Conocer los métodos para determinar dirección y los niveles de autoridad

3 ¿Los directivos trabajan para que la organización tenga alto desempeño?

SI NO

¿Cómo?

.....
OBJETIVO

Conocer acciones de directivos

3 ¿De qué modo los dirigentes de tu organización logran representar a sus bases?

.....
OBJETIVO

Conocer modos de determinar dirección

3 ¿Qué hacen los dirigentes para lograr que tu organización tenga alto desempeño?

.....
OBJETIVO

Conocer las acciones de dirigentes para el crecimiento de la organización

3 ¿El trabajo de los dirigentes te apoya en tu trabajo?

SI NO

¿Cómo?

.....
OBJETIVO

Saber de los métodos de dirección de dirigentes

4)

4 ¿Cómo se comunican y coordinan internamente en tu organización?

.....
OBJETIVO

Conocer medios y formas de comunicación y coordinación

4 ¿Hay reuniones de coordinación del personal?

SI NO

4 ¿Las reuniones de coordinación del personal ayudan a entender y usar las normas de producción?

SI NO

¿Cómo?

.....
OBJETIVO

Conocer los alcances de las reuniones de coordinación

4 ¿La estructura de tu organización facilita la coordinación interna?

SI NO

¿Cómo?

.....
OBJETIVO

Conocer la relación entre estructura y acciones de coordinación

4 ¿Tienes acceso a las áreas de la organización necesarias para aplicar las normas de producción?

SI NO

4 ¿Tienes acceso a la información necesaria para aplicar las normas de producción?

SI NO

X ¿La estructura ayuda a que tu organización logre un alto desempeño?

SI NO

¿Cómo?

.....

6 ¿El tipo de liderazgo de tu organización te ayuda en tu trabajo?
SI NO

¿Cómo?

.....

OBJETIVO

Como el liderazgo aporta al empleado

6 ¿Existe un proceso para planear cómo alcanzar los objetivos de la organización?
SI NO

6 ¿Es este proceso es participativo?

SI NO

6 ¿Cómo afectan este proceso para que la organización tenga alto desempeño?

.....

OBJETIVO

Conocer la relación de las tácticas de logro de objetivos y el desempeño

7)

7.- ¿Cuáles son las políticas de tu organización?

.....

OBJETIVO

Conocer las políticas que dirigen la organización

7.- ¿Las políticas logran que tu organización tenga alto desempeño? SI NO

¿Cómo?

.....

OBJETIVO

Conocer como contribuyen las políticas al desempeño

7.- ¿El tipo de liderazgo ayuda a cumplir las metas de tu organización? SI NO

¿Cómo?

.....

OBJETIVO

Conocer el liderazgo y su relación con el logro de objetivos

X.- ¿El liderazgo de tu organización aporta para tener alto desempeño? SI NO

¿Cómo?

.....

OBJETIVO

Conocer cómo se relaciona el liderazgo con el desempeño

Por favor describa el modo de liderazgo de Coraca Región Irupana y cómo fue cambiando

ANTES ERA:

.....

LUEGO FUE:

.....

AHORA ES:

.....

GRACIAS!

FICHA TECNICA DE LA INFORMACIÓN DE COOP. EL CEIBO

	Personas Encuestadas
1	Abraham Apaza - Gerente General
2	Genaro Quispe - Subgerente de Acopio
3	Renato Ruiz - Director Ejecutivo de PIAF
4	Sergio Flores - Responsable de PIAF
5	Mario Choque - Presidente del Consejo de Administración
6	Guillermo Tapia - Consultor

Sobre la Metodología empleada:

En este estudio de caso se recopiló la información de diferentes modos.

La organización tiene la política temporal de no aceptar estudios, pero si entrevistas.

Por lo cual se realizaron:

- entrevistas a personas clave, con preguntas sobre su estructura y liderazgo, entre otras.
- observación de campo, de documentos presentes en las instalaciones
- notas escritas y grabadas sobre datos relativos a la estructura y liderazgo, entre otros aspectos
- fotografías de instalaciones, planta, programas y parcelas.

HERRAMIENTA DE TABULACION E INTERPRETACION (PREGUNTAS CERRADAS)

Datos de Clasificación					
Puesto del Entrevistado/a	Gte. Gral.	Gte. Oper.	Gte. Col.	Fr ...	%
Alternativa					
Si					
No					
Totales					

INTERPRETACIÓN

.....

FICHA TECNICA DE LA INFORMACIÓN DE CORACA RI

	Personas Encuestadas
1	Técnico Agropecuario, Samuel Leiva (28 años)
2	Responsable Sistema Control Interno, Fabián Castillo (29)
3	Gerente General, Mario Quiróz (54)
4	Miembro del Directorio, Celso Yupanqui (50)
5	Presidente del Directorio, (55)
6	Heyber M., Resp. Agroindustria (26)
7	Martin C., Resp. Producción (28)
8	Sandro Mayta, Responsable Ventas La Paz (32)

SISTEMATIZACION DE LAS PRÁCTICAS SIMILARES ENCONTRADAS EN LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

UNIDAD DE ANÁLISIS/ VARIABLE (CATEGORÍAS)	EL CEIBO LTDA	CORACA IRUPANA
ESTRUCTURA		
CAT 1: ROLES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • CLARAS LINEAS DE RESPONSABILIDAD • SE HACE SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES 	<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADES BIEN DEFINIDAS • APLICACIÓN DE VALORES DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES CONJUNTA QUE AYUDA A CUMPLIR NORMAS DE PRODUCCION
CAT 2:TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PARTICIPATIVA • CALENDARIO DE REUNIONES, ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS 	<ul style="list-style-type: none"> • PARTICIPATIVA • REUNIONES CONJUNTAS DIRECTORIO-PRODUCTORES
CAT 3: COMUNICACIÓN-COOR.INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • ADECUADOS A LA FORMA Y TIEMPOS DEL TRABAJO POR LA COM-COORD. CON CAMPO Y CON LA PLANTA EN LA CIUDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • TRABAJO COORDINADO • RESPETO A SU ORGANIZACIÓN • REUNIONES DE COORDINACION PARA ENTENDER Y USAR NORMAS DE PRODUCCION NAL E INTERNAL. • PERSONAL OPERATIVO PUEDE EXPRESAR IDEAS NUEVAS • SE RESPETA LA DIFERENCIA DE OPINION • TRABAJO CONJUNTO PLANIFICADO CON REUNIONES (CON ESCASA SUPERVISION) QUE HACE CONSCIENTE AL EMPLEADO DE SU RESPONSABILIDAD DE CUMPLIR ESTANDARES DE TRATAMIENTO DE PRODUCTOS ECOLOGICOS-ORGANICOS
CAT 4: METODO DETERM. DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • PARTICIPATIVA • ELECCION EN CASCADA DESDE CADA SUBCENTRAL • SE TRABAJA SOLO CON GENTE DE LA ZONA • TRABAJO CONTINUO DE CRECIMIENTO DE SU ESTRUCTURA ACOMPAÑANDO SU CRECIMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> • SE HACEN TERNAS POR CORACA, Y SE ELIGEN EN ASAMBLEA • REALIZAN REUNIONES CON COMUNIDAD PARA CONSOLIDAR PROCESOS DE PRODUCCION
LIDERAZGO		
CAT 1: TACTICAS PARA LOG.OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • AUTOEMPLEO • TRABAJO SOLO CON GENTE DEL LUGAR FORMADA PARA DIRIGIR LA ORGANIZACION • APOYARSE EN LA FAMILIA 	<ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO ESTRATEGICO • LIDERAZGO ORGANIZATIVO-SOCIAL (APOYA LA REALIZACION DE TRABAJO POR COMO SE ADMINISTRA, PERMITE CONOCER LA REALIDAD DE LA COMUNIDAD) • EVALUAN EL CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES • PERCIBEN QUE SUS FUNCIONES AYUDAN A CUMPLIR NORMAS DE PROD. • CONTROLES CRUZADOS CON REPORTES DE CUMPLIMIENTO • PROCESOS PARTICIPATIVOS DE PLANIFICACION PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS
CAT 2: DESARROLLO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACION COMO REQUISITO/OPORTUNIDAD QUE APORTE AL DESARROLLO DE LA REGION • CONSTANTE FORMACION DE LIDERES PARA AUTOEMPLEARLOS EN LA ORGANIZACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • PREPARAN CON CURSOS ENTRE PARES, CON SUS OFICINAS MATRICES, INTERCAMBIO CON CORACAS • ESTUDAN ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD EN EL EXTERIOR DEL PAIS • PREPARA A EMPLEADOS EN LIDERAZGO Y TOMAR DECISIONES • SE CAPACITA EN AGROECOLOGIA, PRODUCCION CON RESPETO AL MEDIO AMBIENTE Y LA HERENCIA QUE SE DEJA A LA COMUNIDAD
CAT 3: MECANISMOS DE DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • VISION, MISION, OBJETIVOS, QUE LOGRAN COMPROMISO, SEGURIDAD Y METAS DEFINIDAS • FUNCIONES CLARAS • APOYADA EN VALORES Y PRINCIPIOS DE: DEDICACION Y HONESTIDAD • APLICAN LA VISION ANDINA DE LO PROPIO, COMO EXPRESION DE SU IDENTIDAD Y DE SU PROPIO DESARROLLO • LA ORG. SE BASA EN LA FAMILIA DE LA ZONA QUE PARTICIPA, ESTUDIA, TRABAJA, ADMINISTRA Y DIRIGE 	<ul style="list-style-type: none"> • VISION, MISION, OBJETIVOS • APOYADO EN VALORES: EL RESPETO POR LA TIERRA, SABERES TRADICIONALES, MEDIOAMBIENTE Y ASOCIATIVIDAD • FUNCIONES Y ROLES CLAROS • RESPONSABILIDADES BIEN DEFINIDAS • PERSONAL DISPUESTO A ASUMIR ACTIVIDADES DE LIDEERAZGO

OBSERVACION y DIARIO DE CAMPO
EL CEIBO LTDA. y CORACA IRUPANA

EL CEIBO LTDA. - Planta de Alto Beni (Sapecho)			PIAF	CORACA IRUPANA - Planta Irupana (Churiaca)	
<u>Área de acopio y beneficiadora</u>	<u>Área Administrativa</u>			<u>Área de acopio y beneficiadora</u>	
SE OBSERVA EL PLAN DE AREA LOS DATOS DE ACOPIO, BENEFICIADO POR AREA CULTIVADA	SE EVIDENCIO EL MANUAL DE FUNCIONES, Y LOS PLANES ESTRATEGICOS EL ANTERIOR Y EL ACTUAL	EL SISTEMA ORGÁNICO CONSISTE EN MANTENER LA MAYOR CANTIDAD DE HOJAS, FRUTAS Y RAMAS EN EL SUELO, LO CUAL HACE QUE SE REALIMENTA ORGÁNICAMENTE EL ÁRBOL.	SE OBSERVAN CUADROS QUE HABLAN DE: CONFIANZA, RESPETO POR LA TIERRA, TRABAJO. "EL TALENTO SE DESARROLLA EN LA SOLEDAD EL CARÁCTER EN LA CORRIENTE DEL MUNDO", "SE DEBE DOMINAR EL TRABAJO ANTES QUE EL NOS DOMINE", "NOSOTROS NO SOMOS DUEÑOS DE LA TIERRA SOMOS SOLO INQUILINOS Y DEBEMOS DEVOLVERLA A LAS FUTURAS GENERACIONES TAL COMO LA RECIBIMOS, ESTO DENOTA LA FORTALEZA DE LOS VALORES".	SE OBSERVAN LEETREROS CON LEYENDAS DE RESPETO, COMPROMISO POR LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNIDAD.	SE OBSERVAN CONTROLES DENTRO DE CADA SALA DE BENEFICIADO Y SEGÚN PROCESOS.
SE OBSERVA VARIOS DOCUMENTOS PARA EL ACOPIO Y BENEFICIADO.	SE EVIDENCIAN IDENTIFICACION DE PRODUCTOS SEGÚN CALIDAD, EN TRANSICION Y ORGANICO.	HAY PLANTINES SIEMPRE PARA DIVERSIFICAR EL CACAO QUE SE VENDEN A LOS AFILIADOS. (SERGIO FLORES, RESPONSABLE DE PIAF AGRÓNOMO.)		SE VERIFICA LA EXISTENCIA DEL PLAN ESTRATEGICO.	NO SE HAN VERIFICADO LA EXISTENCIA DE CONTRATOS.
SE OBSERVAN LISTAS DE COMUNIDADES Y ROLES DE ACOPIO.	NO SE VERIFICO NINGUN CONTRATO DE UN EMPLEADO.			SE OBSERVAN PLANES DE TRABAJO POR SECCION Y MES, CON RESPONSABLE Y ACTIVIDADES.	SE OBSERVAN CONTROLES DE LIMPIEZA DE PISO Y DEL PERSONAL, USO DE GUANTES.
SE VEN PLANES GENERALES DE LIMPIEZA EN DETALLE CON PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABLE, VERIFICA EL SUBGTE DE ACOPIO DE RESTOS ORGANICOS.	SE EVIDENCIO LOS INFORMES SEMANALES POR EMPLEADO SOLO EN FORMATO.			SE CONSTATO LA EXISTENCIA DE INFORMES SEMANALES	SE OBSERVA EN LA PLANTA MUCHA LIMPIEZA, CONTROLES, ROLES COLOCADOS VISIBLEMENTE CON CONTROLES DE LIMPIEZA CON DETALLE ESPECIFICO DE COMO REALIZAR Y RESPONSABLES

VARIABLE	CATEGORIAS	PREGUNTAS	Construcción Explicativa
ESTRUCTURA	1.roles y responsabilidades tareas/ actividades	1 ¿Están bien definidas las responsabilidades en la organización? 1 Es esto importante para el desempeño de la organización? 1 Como se difunden los roles al personal? 1 De qué manera se evalúa el cumplimiento de responsabilidades? 1 ¿Las áreas de trabajo se comunican fácilmente en tareas de mejoramiento del producto? 1 ¿De que manera tus funciones en tu organización ayudan a cumplir las normas de producción?	1 Están definidas las responsabilidades en la organización? SL Si, se nos entrega una carta de asignación y un contrato o compromiso. Como se difunden los roles al personal? MQ. Los roles de cada empleado, pues, se informan con instructivos de gerencia, resoluciones de directorio, reuniones de trabajadoras de área y memorándums. FC. Nosotros hacemos con cada tanto unos talleres donde se socializa el estatuto organizacion y el manual de funciones. De qué manera se evalúa el cumplimiento de tareas? DL. Cada área hace pues su evaluación, si se evalúan en reunión de equipos técnicos cada mes, reuniones de subgerentes y reuniones de directorio. <i>Es importante tener las líneas de responsabilidad claras para la organizacion?</i> M. Lo que apoya son las líneas de mando, entonces hay líneas de coordinación y líneas de orden, por eso mayormente para trabajar y para conocer, para desarrollar muchas actividades y también nuestros roles y funciones, responder de acuerdo al plan operativo que se evalúa cada año. Lo que nosotros hacemos es responder a las necesidades que tiene el proyecto.
	2.proceso para toma de decisiones/ gobernabilidad	2 De qué modo se efectúa el proceso de toma de decisiones? 2 ¿Es la toma de decisiones participativa en tu organización? 2 ¿Qué hace la directiva de tu organización para funcionar eficaz y efectivamente? 2 Es importante la toma de decisiones en la organizacion?	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en tu organización? H. Como te iba explicando cómo es el proceso de toma de decisiones en la organización del Coraca, nosotros cada responsable de área vela por su personal, pregunta a su personal que sugerencias y necesidades tiene, entonces todo esto nosotros lo llevamos a la reunión de responsables donde está presente el gerente, ahí nosotros damos nuestro informe semanal y hacemos conocer las necesidades y problemas que estamos atravesando, luego el gerente los comunica a directorio, y directorio toma la decisión final. Cuando son asuntos muy grandes, a veces compras de maquinas o a veces esta mal el producto, se llama a una reunión extraordinaria. También se hacen informes con los socios, semestral y anualmente donde cada responsable habla de su área y como le esta yendo o que problemas tienes. ¿Cómo mejorarías este proceso? H. Como lo mejoraría?... mira cada responsable de área presenta su propuesta, su plan de trabajo, entonces es el transcurso del año siempre se presentan problemas también mejoramientos, entonces si son necesidades muy urgentes la decisión lo toma directamente el gerente, pero cuando esta algo mas delicado ya los socios, entonces los socios no asisten todos ahí es el problema no están bien informados y ellos dicen que no han manejado bien, y pero no están bien informados y ese es el problema.
	3.métodos para determinar dirección	3 ¿Cómo se eligen directivos? 3 ¿De que modo la directiva apoya a la organización? 3 ¿De qué modo los dirigentes de tu organización logran ser representativos de sus bases? 3 El trabajo de los dirigentes te apoya en tu trabajo?	
	4.mecanismos comunicación y coordinación internas	4 Hay reuniones de coordinación del personal? 4 ¿Cómo las reuniones de coordinación del personal ayudan a aplicar las normas de producción? 4 ¿La estructura de tu organización facilita la coordinación interna? 4 ¿Tienes acceso a las áreas de la organización necesarios para aplicar las normas de producción? 4 Como se comunican y coordinan internamente?	¿En qué se diferencia la Coraca de otro tipo de organización? <i>la estructura facilita la coordinación interna?</i> CY. Nosotros habíamos preferido estar organización en Coraca porque pensamos q ha tenido nomás buen resultado en comparación de las cooperativas, que al principio había cooperativas pero muchas o todas han fracasado, y la Coraca no ha tenido estos problemas. ¿Sobre la comunicación, hay reuniones participativas? PD. Nosotros convocamos por zona a cada miembro para cuando se tiene reunión. Estamos tenemos una determinada q siempre debemos estar cada fin de semana así sea para reunión o para atender cualquier actividad. CY. De donde nace la idea de producir café orgánico? Nació de los compradores que nos piden café de calidad, sin químicos. PD. Los compradores han visto conveniente q había mas garantía que la Coraca está más organizada, tiene técnicos y de acuerdo a lo que los técnicos recomiendan manejamos la producción es mas aconsejable, han visto q cuando manejan los intermediarios manejan de toda calidad, donde nos manejamos una sola calidad, orgánico, por eso nos pidan q sigamos manejando el mismo producto y q lo sigamos mejorando. Al mismo también recibimos beneficios directamente, no así como antes no retornaba las ganancias el reintegro y menos el bono que se da a lo orgánico. Entonces, hablando desde su inicio años anteriores había muchos intermediarios y pareciera q nos estabamos trabajando solamente para los intermediarios y es por eso q nos no recibíamos ningún beneficio porque los intermediarios eran... estaban a cada paso, acá habían varios en la paz igual ... no se cuantas manos pasaban y recién llegaba a la exportación.. para nosotros no había nada estabamos mas fregados que cualquiera, cuando los intermediarios se estaba viendo que cada vez estaban mas ricos no. Y hoy día ya estaban bien parados y ya son empresarios, y donde a nosotros los productores, que nos sacrificamos que sufrimos tanto en la lluvia, en el sol en el barro soportamos tanto por tener que producir estos productos no teníamos nada, y por eso se ha visto de conveniente organizarnos en Coraca para no tener que fomentar mas a los intermediarios. La idea ha sido de la federación gracias a la federación de campesinos, entonces se ha organizado, y estamos avanzando y la vamos a mantener.
LIDERAZGO	5.mecanismos de dirección	5 Cual es el objetivo de la organización? 5 ¿Te sientes motivado a cumplir el objetivo? 5 ¿A qué actividades dedican su atención los líderes de tu organización? 5 ¿Estás dispuesto a asumir actividades de liderazgo? 5 ¿Estás dispuesto a expresar nuevas ideas a los directivos de tu organización? 5 ¿Trabajan bien juntos los directivos y el consejo de control? 5 ¿Se acogen bien los cambios? 5 Se respetan y reciben bien	¿Cuáles son sus principales objetivos? PD. Tratar de estar pensando en otros rubros, no solo en el café, sabemos que el café es anual nomás y eso es ventaja, mientras q la coca es 4 veces al año, pareciera q hay más ventaja no, pero nosotros no queremos dejar las producciones q son recomendadas y que son garantizadas, estamos ahora con quinua y miel y otro "Mejorar los ingresos económicos de las familias, tener un mercado para los productores y trabajar en armonía del medio ambiente." Si "De ser una organización económica con identidad competitiva a nivel internacional." FC s productos más. Pensamos comprar haba y maní, que ya estamos comprando eso y ya estamos elaborando. Y así estamos incrementando en mejorar muchos productos más, los q estamos produciendo en este lugar. CY. El café es lo de todos los días. Eso nos da ganancia. Lo demás estamos empezando.

		<p>las diversas opiniones en tu organización?</p> <p>X ¿La estructura de tu organización aporta al desempeño? Porque cree que ha funcionado su estructura?</p>	<p><i>La estructura aporta al desempeño?</i></p> <p>CY. Si, seria no nos queda otra cosa q seguir exportando directamente para salir beneficiados, nosotros no quisiéramos fomentar mas a los intermediarios. Porque ahora ya estamos convencidos todos los productores que cuando hay una organización así como esta Coraca si de verdad que había sido, había tenido muchas ventajas y beneficios.</p> <p>Las ventajas es que ya tenemos un mercado seguro, sabemos que nuestro producto va directamente por contrato a lo internacional y a lo local también directamente a las personas, y hablando de beneficio sabemos también que vamos a tener las ganancias mas el bono.</p> <p>¿Porque cree que ha sido eso?</p> <p>C.Y. Pensamos que quizás hablando de cooperativa seguramente ellos no han tenido experiencia bueno en todo aspecto, tal vez en nombramiento, tal vez ha habido algunas corrupciones y ligeramente a veces unos se nombran y no a veces a buenas personas, honestas, y a mi manera de entender eso es lo que ha llevado al fracaso.</p> <p>Pero en este caso, nosotros siempre estamos viendo el nombrar a personas que son honrados, para que así haya garantía, seguridad de que no haya fracaso.</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que hacen que dure tanto en el tiempo, que se haya mantenido tantos años, porque esta estructura funciona tan bien?</p> <p><i>Describe en tres tiempos.</i></p> <p>F. Bueno, más que todo esta estructura es desde que se ha fundado la organización gracias a los dirigentes que han impulsado esta organización, entonces como que la estructura se ha ido cambiando cada 5 años, al inicio era pequeña donde teníamos el directorio, que estaba asumido por el directorio de las federaciones de varones y mujeres, tal vez un poco la necesidad la organización ha dado esa opción de cambiarle, entonces actualmente la organización ya tiene su propio directorio, y ya no depende mucho de las federaciones de varones y de mujeres, solamente hacen trabajo de coordinación, entonces por eso la Coraca ya hace su propia asamblea ordinaria y extraordinaria y por eso la estructura hace 3 años se ha modificado, existe como las Coracas comunales han conformado. La asamblea es la máxima autoridad para tomar decisiones, luego viene el directorio, luego la parte operativa que son gerencia y sub-gerencia</p>
	6.apoyo al desarrollo de recursos	<p>6 La capacitación ayuda en tu trabajo? 6. ¿La capacitación de trabajadores apoya al desempeño de la organización? 6 El liderazgo de tu organización te prepara para tomar decisiones y se líder? 6. ¿De que manera el tipo de liderazgo de tu organización te ayuda en tu trabajo? 6. ¿Existe un proceso para planear como alcanzar los objetivos de la organización? es participativo? 6.-¿Cómo afecta este proceso a la organización?</p>	<p>6 ¿En la parte del desarrollo de las personas, de las que trabajan en Coraca, que áreas los hace diferentes a Uds.? <i>Desarrollo de recursos humanos</i></p> <p>CY. Es muy importante es por eso q tenemos tanto trabajo, y sobre las capacitaciones acá en Coraca solamente tenemos una persona de fuera que es el gerente, los demás ya son de aquí, personal en realidad, eso nos hacer orgullosos, estamos llegando y queremos llegar a tener un gerente de aquí, mucho hace la capacitación y es por eso q quizás como es gente del lugar entonces todos trabajan con voluntad.</p> <p><i>La organización apoya el desarrollo de los recursos humanos?</i></p> <p>SM. La capacitación en Coraca haya tenido... la administración, la honestidad y el control, ha sido fundamental. También la calidad y el bajo costo de nuestro producto.</p> <p>Nosotros identificamos que nuestros padres sufren en el campo, entonces nosotros seamos agradecidos.</p>
	7.desarrollo de tácticas para lograr objetivos	<p>7.- ¿Cuáles son las políticas de tu organización?</p> <p>7.- ¿Las políticas hacen al desempeño de la organización? 7.- ¿El tipo de liderazgo ayuda a cumplir las metas de la organización?</p>	<p>7 ¿La organización misma como se diferencia? <i>Cuales las políticas de la organización?</i></p> <p>CY. Eso es importante. La Coraca funciona por la honestidad, la humildad, y la voluntad de trabajo. No se maneja con discursos con una federación, sino con trabajar</p> <p>¿Existen valores, políticas algo que este en los estatutos sobre los que se apoya la organización? 7</p> <p>F. Si existen. Mayormente eso ha sido un poco difícil de entrar con los compañeros por que mucha gente que esta en los yungas son ya del altiplano, de otros departamentos, entonces la formación, las tradiciones que teníamos eran diferentes, entonces entrar y concentrar en un solo ritmo de trabajo era un poco difícil, pero ya se esta y ahorita sigue trabajándose sobre eso de principios y valores.</p> <p>Cuáles son los valores? Políticas?</p> <p>F. Los valores q en si un socio tiene que sentirse en su propia organización, y tiene que saber porque la propia organización existe y porque Coraca lo han fundado, entonces eso tiene que conocer.</p>

VARIABLE	CATEGORIAS	PREGUNTAS	Construcción Explicativa
ESTRUCTURA	1. roles y responsabilidades en la organización? 1 Es esto importante para q tu organización tenga mejor desempeño? 1 Como se difunden los roles al personal? 1 De que manera se evalúa el cumplimiento de responsabilidades? 1 ¿Las áreas de trabajo se comunican fácilmente en tareas de mejoramiento del producto? 1 ¿De que manera tus funciones en tu organización ayudan a cumplir las normas de producción?	1 ¿Están bien definidas las responsabilidades en la organización? 1 Es esto importante para q tu organización tenga mejor desempeño? 1 Como se difunden los roles al personal? 1 De que manera se evalúa el cumplimiento de responsabilidades? 1 ¿Las áreas de trabajo se comunican fácilmente en tareas de mejoramiento del producto? 1 ¿De que manera tus funciones en tu organización ayudan a cumplir las normas de producción?	1 ¿Están bien definidas las responsabilidades en la organización? Sí. 1 Es esto importante para q tu organización tenga mejor desempeño? Sí. 1 Como se difunden los roles al personal? Con el manual de funciones. En reunión de administración. G.- ¿Tus funciones ayudan a cumplir normas de producción? Cómo? Si ayudan y funcionan, sino habría problemas, por ej. Nosotros somos 6 personas no vamos a poder cargar al camión los 6 las 270 bolsas, así que vienen de allá, vienen forestales, organizacional, cajeros, todos, consejo, dan una mano. G.- ¿Las secciones se comunican fácilmente en tareas de mejora del producto? Si claro, pues si no caso contrario a veces el camión se friega y ya si no nos apoyaríamos estaríamos plantados, hay relaciones como secciones, con el consejo mismo, claro un poquito ya se diferencia, antes era una sola con sueldos todo, ahora ya es con jerarquías, antes todos ganaban un solo sueldo, ahora ya es con jerarquía T.- ¿Las secciones se comunican fácilmente en tareas de mejora del producto? Si. Aunque la planta de la Ceja es grande, tiene infraestructura para administración y ventas, y la planta y se relacionan bajo el director de consejo. R.- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de responsabilidades? Se evalúa cada mes con el sub gerente de área. Si y cuando es necesario y contratamos consultorías las personas externas que trabajan de acuerdo un tema de trabajo, a veces un mes a veces un año. Dejan lo realizado a cargo de otro personal propio. T.- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de responsabilidades? Es el director del consejo de administración quien hace la supervisión final.
	2. proceso para toma de decisiones/gobernabilidad	2 De qué modo se efectúa el proceso de toma de decisiones? 2 ¿Es la toma de decisiones participativa en tu organización? 2 ¿Qué hace la directiva de tu organización para funcionar eficaz y efectivamente? 2 Es importante la toma de decisiones para la organización?	A.- ¿La manera en q se toma las decisiones, en q se decide en la organización, es participativa, descentralizada? ¿Como la caracteriza Ud.? Bajo los principios del cooperativismo, la participación democrática y equidad acá tiene éxito, en nuestra organización, entonces la gerencia general sobre todo con el consejo de administración o en realidad con el directorio en su integridad coordina y decide en bien de la organización esto ha llevado al éxito sobre todo a nuestra organización. M.- ¿Considera EC una organización participativa, descentralizada? Si estamos en eso, es un gran desafío, estamos descentralizando en el rubro del cacao, queremos que los productos agrícolas en la zona sean industrializados de manera para generar recursos, generar ingresos y divisas para el país, como organización de base. R.- ¿Cómo se efectúa el proceso de toma de decisiones en EC? Es un proceso simple y de todos. Tal vez nuestra ventaja es que somos, la honestidad, la responsabilidad y también al mismo tiempo como dueños y trabajadores de la organización también trabajamos con mucha dedicación y honestidad. Y así también tomamos las decisiones en junto nunca separados. 2 ¿Qué hace la directiva de tu organización para funcionar eficaz y efectivamente? Ser honrados y leales a la organización estando siempre juntos para decidir cosas. 2 Es importante la toma de decisiones para el desempeño de la organización? Sí. es importante.
	3. métodos para determinar dirección	3 ¿Cómo se eligen directivos? 3 ¿De que modo la directiva apoya a la organización? 3 ¿De que modo los directivos de tu organización logran ser representativos de sus bases? 3 El trabajo de los directivos te apoya en tu trabajo?	A.- ¿Qué hacen los directivos para aportar al desempeño de la organización? Bueno, funcionan en base a un plan estratégico q tenemos prácticamente estamos priorizando el recurso humano calificado competitivo, capaz, propio, no pensamos, seguro van a tomar de afuera expertos, no. Nosotros trabajamos con una política propia, con trabajar esta iniciativa se ha creado fuentes de empleo también a los mismos hijos de socios, las personas que pueden ver son hijos e hijas de socios. No contratamos gente externa. Y estamos en la capacidad para competir con los chocolates suizos. M.- ¿Cómo son los métodos para elegir directivos? 3 Bueno personalmente yo he sido elegido primero el año 2004, gracias a la cooperativa de XX que me ha apoyado primero he entrado como secretario de actas, he estado como 6 meses así y después en la elección de fin de año me sugirieron que suba a la terna para postular a la gerencia y he tenido la confianza total de las 38 cooperativas para asumir la dirección total de EC Limitada. 3 ¿De que modo los directivos de tu organización logran ser representativos de sus bases? Cada dirigente es elegido por la asamblea, su propia cooperativa ya lo eligió antes y así viene a las ternas. 3 El trabajo de los directivos te apoya en tu trabajo? Sí.
	4. mecanismos de comunicación y coordinación internas	4 Hay reuniones de coordinación del personal? 4 ¿Cómo las reuniones de coordinación del personal ayudan a aplicar las normas de producción? 4 ¿La estructura de tu organización facilita la coordinación interna? 4 ¿Tienes acceso a las áreas de la organización necesarios para aplicar las normas de producción? 4 Como se comunican y coordinan internamente?	A.- ¿La estructura organizativa de EC facilita la coordinación interna? Bueno si, hay un dueño que es la Asamblea General, y por debajo está el Directorio quienes son nombrados por la magna asamblea. El Directorio convoca a un examen de concurso y competición para cargo de Gerente General y Director Ejecutivo, en base a estos cargos formalizados el Gerente General lo organiza su gente, también el Director Ejecutivo, entonces por debajo están las sub-direcciones está en el área de industria y las sub-gerencias, con el Gerente de acopio el Gerente de producción, Gerente de comercialización y finanzas, y responsables y personal de planta. G.- ¿La estructura de EC facilita la coordinación interna? cómo? Si. En otras organizaciones parece que no hay confianza, en EC hay total confianza, nosotros decimos el compañero lo va a hacer y listo, no nos va a estafar, hacer daño así, pero cuando hay falla es castigado, en otras organizaciones eso no sucede, acá hay un control estricto, si hacen algún mal te expulsan sin derecho, estas fuera del cooperativismo, y eso sería un dolor. Yo jamás pienso hacer daño a mi organización pienso que lo mejor es esa iniciativa para el futuro, no solo para nosotros, si nosotros no vamos a hacer estas cosas, vamos a estar jodidos, sino va a venir un comerciante, uno de esos plátudos va querer rescatar el cacao ahora estará por mucho 100 a 80 el qq, eso era el 100 por ciento el precio, pero como estamos organizados no nos pueden fácil dominar así, como caso Caranavi el café todo el q tiene plata maneja el cafetalero, cuando quiere sube cuando quiere baja, acá no sucede eso, el precio es estándar. R.- ¿Cómo se comunican y coordinan internamente en EC? Si, bueno la estructura nuestra primero está la asamblea general de socios, luego vienen los consejos de administración y de vigilancia, luego estamos los cargos estratégicos digamos no, gerencia general y la dirección ejecutiva, la gerencia general está en la paz a cargo de la industria y la dirección ejecutiva está en Sapecho dedicándose a la producción de plantines. T.- ¿Hay reuniones de coordinación del personal? Siempre. Para controles cada semana. Es integrado.

			<p>4 ¿Cómo las reuniones de coordinación del personal ayudan a aplicar las normas de producción? Sí, ayudan con modos de trabajo, arreglando problemas y trabas diario hay. Nos dan formas de aplicar la normativa.</p> <p>4 ¿Tienes acceso a las áreas de la organización necesarios para aplicar las normas de producción? Sí.</p>
LIDERAZGO	5.mecanismos de dirección del liderazgo	<p>5 Cual es el objetivo de la organización? 5 ¿Te sientes motivado a cumplir el objetivo?</p> <p>5 ¿A qué actividades dedican su atención los líderes de tu organización? 5 ¿Estás dispuesto a asumir actividades de liderazgo? 5 ¿Estás dispuesto a expresar nuevas ideas a los directivos de tu organización? 5 ¿Trabajan bien juntos los directivos y el consejo de control? 5 ¿Se acogen bien los cambios? 5 Se respetan y reciben bien las diversas opiniones en tu organización?</p>	<p>A.- ¿Cuál es el objetivo de EC? El objetivo de la organización es ser cada vez más auto sostenible, rentable en beneficio de los mismos productores, en realidad los asociados. Otro de los objetivos es por ej. contar con una planta, 3 veces más grande q en la actualidad se cuenta, nosotros hemos invertido más de un millón de dólares en esta planta q tenemos, pero necesitamos invertir todavía, para poder competir con los mejores chocolates del mundo, los suizos, Bolivia tiene q estar en esa capacidad, y nosotros estamos en esa capacidad.</p> <p>G.-¿cuál es el objetivo de El Ceibo? Es manejar propios, nosotros no conocemos lo q es el estado, yo he sido segunda vez q he asumido como dirigente en EC, ni un peso nos han dado el estado y hemos manejado con propias ideas y también gracias a ongs, como: cosude, fia, acra, a esos les agradecemos, el estado ha sido negativo.</p> <p>Ahora somos mil socios o más y somos bien unidos.</p> <p>5 ¿Te sientes motivado a cumplir el objetivo? Sí.</p> <p>A.- ¿A qué actividades se enfocan los líderes en tu organización? Bueno, especialmente en el área de desarrollo organizacional nos encargamos de preparar a la gente de repente no profesionalmente pero si técnicamente los capacita en el tema administrativo, en el tema de los principios del cooperativismo, el que es una esencia de nosotros fuerte, que los 7 principios lo manejamos de forma muy respetada, y otras de las áreas es también el área financiero contable, nos prepara, entonces técnicamente la gente está preparada para asumir ya nomás los cargos.</p> <p>5 ¿Estás dispuesto a asumir actividades de liderazgo? Sí.</p> <p>5 ¿Estás dispuesto a expresar nuevas ideas a los directivos de tu organización? Sí, acá todos somos iguales. Aunque a veces no se responde rápido, responden.</p> <p>5 ¿Trabajan bien juntos los directivos y el consejo de control? Sí.</p> <p>5 ¿Se acogen bien los cambios? Sí.</p> <p>5 Se respetan y reciben bien las diversas opiniones en tu organización? Sí.</p>
	6.Apoyo al desarrollo de recursos	<p>6 La capacitación ayuda en tu trabajo? 6.- ¿La capacitación de trabajadores apoya al desempeño de la organización? 6 El liderazgo de tu organización te prepara para tomar decisiones y se líder? 6.- ¿De qué manera el tipo de liderazgo de tu organización te ayuda en tu trabajo? 6.- ¿Existe un proceso para planear como alcanzar los objetivos de la organización? es participativo? 6.-¿Cómo afecta este proceso a la organización?</p>	<p>6 La capacitación ayuda en tu trabajo? Sí.</p> <p>A.- ¿Existe un proceso de planificación para alcanzar el objetivo de la organización? Bueno si hay planificación, las iniciativas sobre todo han sido productivas, han sido de manera eficiente se han ido cumpliendo todos los trazos, los planes a largo plazo, entonces justo ahora estamos ejecutándolo en base a un plan estratégico, a 30 años, 20, 15, 10 años, hasta 5 años, cada periodo q va pasando lo ejecutamos. Eso es nuestro propósito y así hemos sido líderes.</p> <p>A.- ¿Cómo apoyan al desarrollo de recursos humanos? El área de servicios, lo que llamamos PIAF acá está ubicado en la región de Alto Beni, en Sapecho prácticamente, tiene áreas donde se encargan por ejemplo de capacitar exclusivamente al socio productor, al hijo de socio a la hija de socio, y que ellos puedan liderar en el futuro, otra área que se encarga de aprovechar las especies maderables, otra que se encarga de asistencia técnica exclusiva al productor, el área que se encarga de capacitar al socio administrativamente se encarga de preparar desde niño, va organizando eventos para que ellos también tengan idea de su organización y a medida q van madurando ellos toman una conciencia muy buena, sana, producto de eso, por ej. mi persona es, yo soy hijo de socio, yo actualmente estoy regentando lo que es la agroindustria y así sucesivamente las personas jóvenes q estamos sin trabajo van a ir generando y asumiendo también los cargos.</p> <p>6.- ¿De qué manera el tipo de liderazgo de tu organización te ayuda en tu trabajo? Bueno si ayuda para tener compradores afuera.</p> <p>A.- ¿El liderazgo de tu organización te prepara para tomar decisiones y ser líder? Si nos ayuda. En las políticas de EC por ejemplo en el tema de recursos humanos está establecido en las mismas normas que deben rotar, hay bastante rotación, el personal q viene a trabajar a la organización trabaja por un periodo de 3 años después tiene que retornar digamos a la cooperativa a reactivar alguna actividad y después trabajamos con personal o con recurso humano propio no contratamos gente externa, de las 800 o 2000 familias q hay, habemos y existimos personal muy capacitado para poder administrar la organización, entonces nos sujetamos al margen de las políticas, si hay q rotar hay q rotar. También hay la posibilidad de ser ratificado en base al rendimiento podría ser ratificado por otro periodo más, este tipo de políticas yo veo q tiene éxito por una parte, y por otra de repente estamos perdiendo dinero al menos yo veo eso, al venir a trabajar acá durante 3 años yo los capacito al personal invierto yo dinero casi en la mayoría, trabajan 3 años y luego se van, llega nueva gente tengo q volver a invertir y así sucesivamente. Entonces hacemos de repente inversiones no adecuadas, pero así están diseñados en nuestras políticas y no las aguantamos.</p> <p>6.- ¿Existe un proceso para planear como alcanzar los objetivos de la organización? es participativo? Sí.</p> <p>G.- ¿La capacitación apoya al desempeño de EC? cómo? Sí, claro q apoya, eso tiene q ser constante sino tenemos estaríamos abajo, porque las cosas son digamos hay q empezar a reactualizar las cosas, por ej.: yo casi 7 años no he estado en EC y no estoy actualizado en contabilidad, y tengo q ir otra vuelta al curso de contabilidad, honestamente, porque primero segundo me actualizado y ahora no me actualizado, estoy un poco atrasadito pero eso lo voy a hacer.</p> <p>Siempre hay cada dos años, reactualización, a eso voy a ir.</p> <p>R.- ¿Cómo EC apoya el desarrollo de los recursos humanos? Con el PIAF q es el brazo técnico de EC, trabajamos en Sapecho, nuestro trabajo es: la asistencia técnica, capacitación, producción de plantines de cacao y especies forestales.</p> <p>M.- ¿Cómo afectan los procesos de planificación para q EC sea competitivo? Afectan bastante porque dan modos de trabajo. La diferencia q tiene EC primero es q es manejado por su propia gente, desde el productor se asume la responsabilidad dentro cargos estratégicos entonces toda nuestra gente está enmarcada en lo q es el cooperativismo y con esas políticas asumir las responsabilidades en esas gestiones q nos toca asumir cuando estamos convocados por la central.</p>
	7.desarrollo de tácticas para lograr objetivos	<p>7.- ¿Cuáles son las políticas de tu organización? 7.- ¿Las políticas ayudan al desempeño de la organización? 7.- ¿El tipo de</p>	<p>A.- ¿Cuáles son las políticas en tu organización? Aja...son sobre todo la unidad, la comprensión, el ceibo ha tenido niveles de crecimiento y de decrecimiento, pero así es el ciclo no, entonces en los momentos críticos la unidad es tiene que primar, identificar el problema y darle solución.</p> <p>A.-¿Cuáles son las políticas de EC? Bueno, la política grande yo diría de EC es la participación democrática, la lealtad hacia la organización el compromiso mismo de cada socio e hijo de</p>

		<p>liderazgo ayuda a cumplir las metas de la organización? 7.- ¿El liderazgo de tu organización aporta a su desempeño?</p>	<p>socio con esa noción maduramos y emprendemos cualquier actividad q se nos asigne. Entonces nuestros principales ideales serian q no debemos ser desleales a nuestra organización. G.- ¿Cuáles son las políticas de EC? Bueno, son: primero es la producción de cacao, luego la organización, constante capacitación, educación y seguir con todas nuestras técnicas de cacao. M.- ¿Cuáles son las políticas de EC? Las políticas que tenemos aquí son: trabajar con honestidad, conscientes, responsabilidad y mucha seriedad. 7.- ¿Las políticas aportan al desempeño de la organización? Si EC es fuerte en sus políticas. Son sus manera de trabajar y es eso en parte lo que nos hace diferentes y competitivos T.- ¿El tipo de liderazgo mejora el cumplimiento de metas de EC? Si porque está apoyado en los valores. Que todos son iguales acá, nadie es menos ni nadie es más, desde el cooperativista más pobre hasta el gerente de la planta, el gerente general, el presidente del consejo todos tienen el mismo derecho a opinar el mismo derecho a hacer alguna modificación o a hacer alguna crítica, nadie queda discriminado y nadie recibe maltrato es la política de EC. Nunca había visto yo una planta en toda la historia de la industria, que yo trabajo 20 años, donde sea el trato igualitario y no haya problemas sociales, entre los operarios ni en la parte gerencial. M.- ¿Defina en tres tiempos el liderazgo de EC? XX Bueno esto ha nacido de una necesidad en Alto Beni, porque en 1975/74 dependían mucho de los intermediarios que imponían sus precios a capricho y ha habido la necesidad de fundar una organización de cooperativa y se ha organizado con 12 cooperativas primero y eso ha sido la manera de plantear precios justos, ahora somos 38 cooperativas donde manejamos, capacitamos al productor, compramos la materia prima y así exportamos la materia prima orgánica. ¿El liderazgo de tu organización aporta a su desempeño? Sí.</p>
	<p>X ¿La estructura de tu organización aporta al desempeño</p>		<p>A.- ¿La estructura de El Ceibo (EC) aporta al desempeño? X Si. Muchas organizaciones han venido, a ver acá de cómo podemos tener ese éxito de mantener esa unidad, es bien interesante si hablamos de la organización de EC. A.- ¿La estructura de EC aporta al desempeño? X Mire sí, porque como otras organizaciones como a las opes q generalmente han tratado de estructurar su organización de repente de forma no ideal, EC tiene diferente, una estructura envidiable, que es actualmente el modelo en el mundo, y muchas organización a nivel nacional e internacional han venido a querer copiar la estructura, pero nosotros fácilmente no transmitimos nuestros secretos, porque cada empresa cuida sus secretos, y si transmitimos costaría muy caro, porque esto a nosotros nos ha costado casi 30 años de vida para lograr esto, de esta forma nosotros trabajamos de forma unida, de forma consensuada, y la misma asamblea da la potestad al directorio para que pueda dirigir y gobernar a la organización. M.- ¿Diría Ud. que la estructura de la organización es un elemento que aporta a su desempeño? X Si exactamente estamos nosotros como nuevos haciendo nuevas políticas mas de integración y de que manera promover mas EC y que podemos trabajar mas como bolivianos. T.- ¿Cómo la estructura de EC aporta a su desempeño? X EC es la cooperativa con mayor experiencia en Bolivia en cuanto al sistema administrativo. Porque tiene 25 años de funcionamiento ininterrumpido en cuanto a su organización y a su mejoramiento. No se puede comparar con ninguna otra cooperativa, pues ha demostrado ganancias continuas superación continua y crecimiento continuo. A.- ¿Si Ud. pudiera definir en tres tiempos la estructura de EC cómo sería? ¿Como era antes, en medio y ahora? X Inicialmente la organización en base a la necesidad de comercializar sus productos ha nacido un 5 de feb de 1977, a base de 12 cooperativas, frente a esto han surgido también etapas donde EC ha tenido fracaso por ejemplo en el autotransporte, teníamos más de 10 camiones q no han dado su resultado entonces hemos decidido descartar este servicio, los hemos ido vendiendo los camiones y nos hemos dedica a los q teníamos otros planes como montar una industria, inicialmente se ha montado una pequeña industria en Río Seco, en Villa Esperanza, muy artesanal, con hornitos artesanales con leña, el chocolate se molía con piedras, así se ha empezado a industrializar el cacao, entonces hemos visto q ha tenido resultado, entonces se ha ido comprando pequeñas maquinarias, y así finalmente decidimos montar una mediana planta y ha sobrepasado la capacidad de las demandas y finalmente con los 94 o 95 lo hemos montado la nueva planta, q tiene maquinarias de tecnología de punta y aún nos falta para competir internacionalmente, eso es uno de nuestros retos grandes. A.- Describa en tres tiempos la estructura de EC? X La organización era chico, 12 cooperativas, ha nacido en base a una necesidad, que era comercializar el producto tanto no interesaba eso de industrializar inicialmente solo vender como materia prima, posteriormente se ha pensado industrializar. Así hemos empezado industrializando artesanalmente con hornos a llena con piedrita y así se exportaba, te juro. Pero así ahora no estamos satisfechos, queremos ver la planta 3 veces más grande. M.- ¿La estructura de EC como era antes, como era en el medio y como es ahora? X Antes era con ciertas limitantes, en la parte intermedia igual pero ahora la estructura se ha ido fortificando y fortaleciendo. Ahora estamos creciendo mas, estamos en 3 provincias ahora vemos a 3 departamentos mas -Cochabamba y parte del Beni- que se están formando y vamos a ser parte. FIN</p>

1. Presentación institucional, CEP

- Empresa boliviana de consultoría.
- Fundada en 1989. Oficialmente desde 1990. 15 años en el mercado.
- **Objetivo institucional:**
Aportar a los procesos de desarrollo y participación ciudadana a partir de las capacidades y potencialidades institucionales/organizacionales de los actores como sujetos de su propio desarrollo.
- **Áreas de trabajo:** asesorías, evaluaciones, estudios, investigaciones, elaboración de proyectos, planificación en general (estratégica, municipal, ordenamiento territorial, etc), capacitación y fortalecimiento institucional.

1. Presentación institucional, CEP

Campos o disciplinas de trabajo: economía, sociología, derechos humanos, temas municipales, participación y control ciudadano, género y generacional, salud, administración.

Cobertura: Nacional e internacional

Publicaciones: Varios trabajos de consultoría han sido publicados por nuestros clientes.

Clientes: oecas, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales), gobierno boliviano, municipios, organismos de cooperación internacional y embajadas.

Antecedentes

- Las organizaciones económicas campesinas, OECAs, surgen con la reforma agraria (cooperativas).
- Importancia: visible en los ochenta.
- Desarrollo impulsada por las ONGs.
- Fortalecimiento tuvo eje en la capacitación.

Antecedentes-Problemas de las OECAs

- **Comercialización y mercadeo** (poca articulación con otros actores).
- **Gerencial** (pocos instrumentos gerenciales, falta estructura de costos, poco control de calidad).
- **Organizativo** (poco cambio de líderes. Función operativo administrativo, pero gremial. Estructura organizativa pesada. Confusión: no lucrativo y manejo de negocios).
- **Poco recurso humano calificado** para mejorar el tema de la gestión, comercialización y lo organizativo.

Antecedentes-Problemas de la asistencia de las ONGs

- Capacitación poco sistemáticas.
- Temáticas de capacitación importantes pero no en los sustantivo de las necesidades de las OECAS.
- Ausencia de un sistema de seguimiento de los capacitados.

Problemática

- El proyecto quiere responder a la falta de recursos humanos calificados en temas de gestión empresarial.

La experiencia de capacitación del CEP – Antecedentes

- Es un proyecto adjudicado por licitación.
- Contrato de administración y ejecución CEP-Sos Faim.
- Monto administrado: 150.000 (año 2004).

Resumen de la propuesta CEP

- **OBJETIVO:** *Capacitar RR.HH en aspectos gerenciales y de liderazgo en la perspectiva de contribuir a que sus organizaciones se constituyan en actores económicos.*
- **ENFASIS:** Capacidades en gestión empresarial y liderazgo.
- **POBLACION META:** Gerentes y dirigentes en ejercicio.
Personas de base (socios)
- **PERIODO:** Capacitados en un proceso de tres años. (esto se modificó a capacitación por módulos)
- **OPERATIVAMENTE:** Capacitar 4 personas por organización (entre actuales dirigentes, gerentes, técnicos o miembros de base). Modificado (licitación pedía capacitar 15 por organización).
- **BENEFICIARIOS:** Miembros de 16 OECAS, contrapartes de Sos Faim.
- **SEDES:** Las ciudades de Santa Cruz, Tarija y La Paz.

Metodología general propuesta para los cursos

- **ENFOQUE:**

- Implementación del SISTEMA MODULAR por desempeño
- Elaboración de un producto concreto de la capacitación (planes)
- Evaluaciones de aprovechamiento

- **OPERATIVAMENTE**

- Tiempo previsto capacitación: 30 días calendario (aproximadamente)
- Periodo de capacitación en tres etapas (para cada módulo):
 - 6 días, teórico-práctico, con aplicación **Cuaderno de Prácticas**.
 - 15 días, de trabajo de campo en las oecas.
 - 4 días de reforzamiento teórico y revisión de trabajo de campo.
- Seguimiento post capacitación
- Carga horaria: 8 horas en aula (total 80 horas de capacitación efectiva).

RESULTADOS (año 2004/2005)

Organizaciones participantes: 16/15

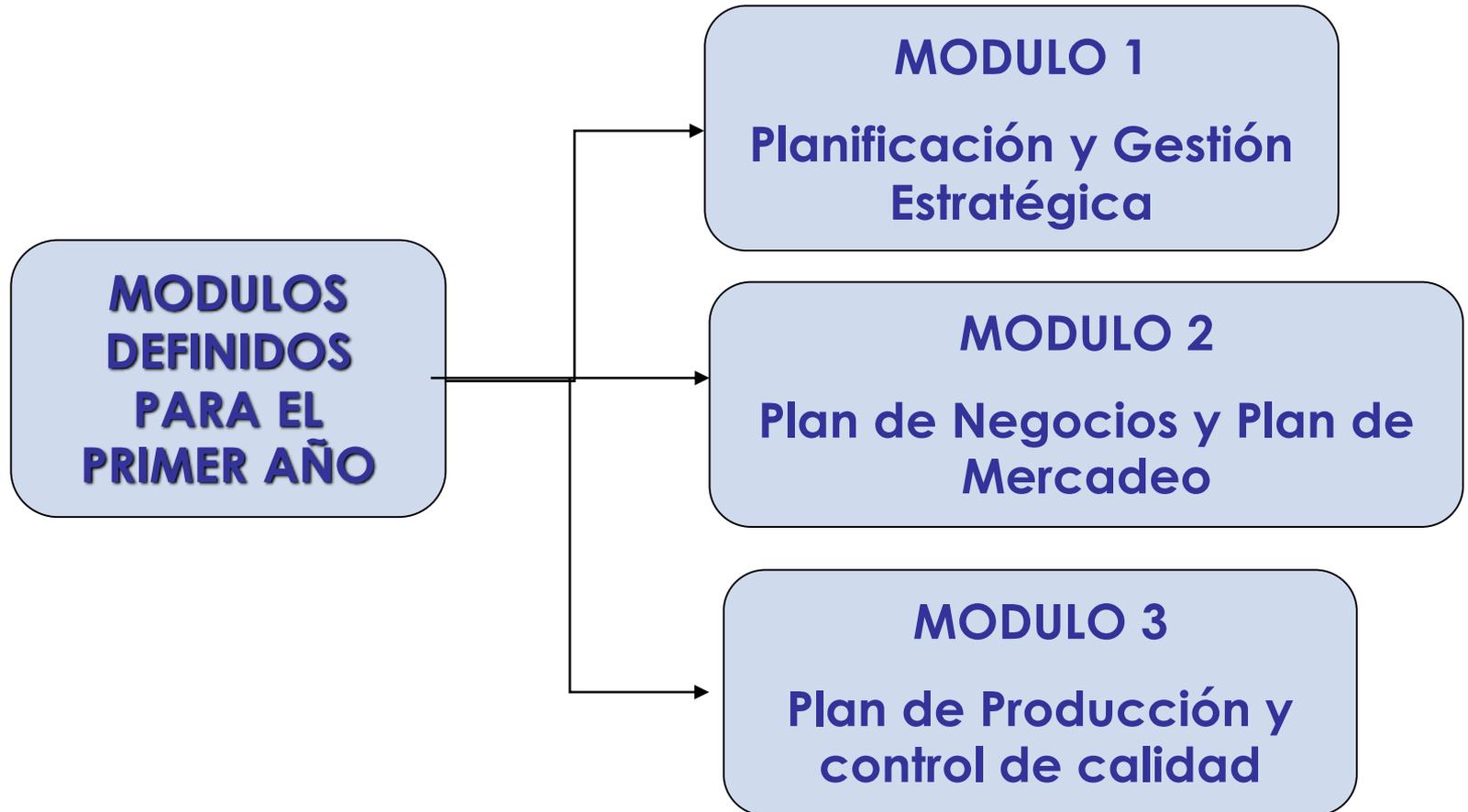
Sede Santa Cruz	Sede Tarija	Sede La Paz
AGROPLAN	AAAT	ARAO
CEMUR	AOCEMM	ALVA
CICOL	AFRUTAR	COMART
COPNAG		VILLA ORIENTE
CIDAC-	(Asistencia a:	CORACA IRUPANA
ARTECAMPO	APTCH	CORACA PROTAL
AGAYAP	Inca Pallay)	APTCH
(2005)		
Artesanos Andinos		
Coraca Protal		
ALVA		

RESULTADOS (año 2004):

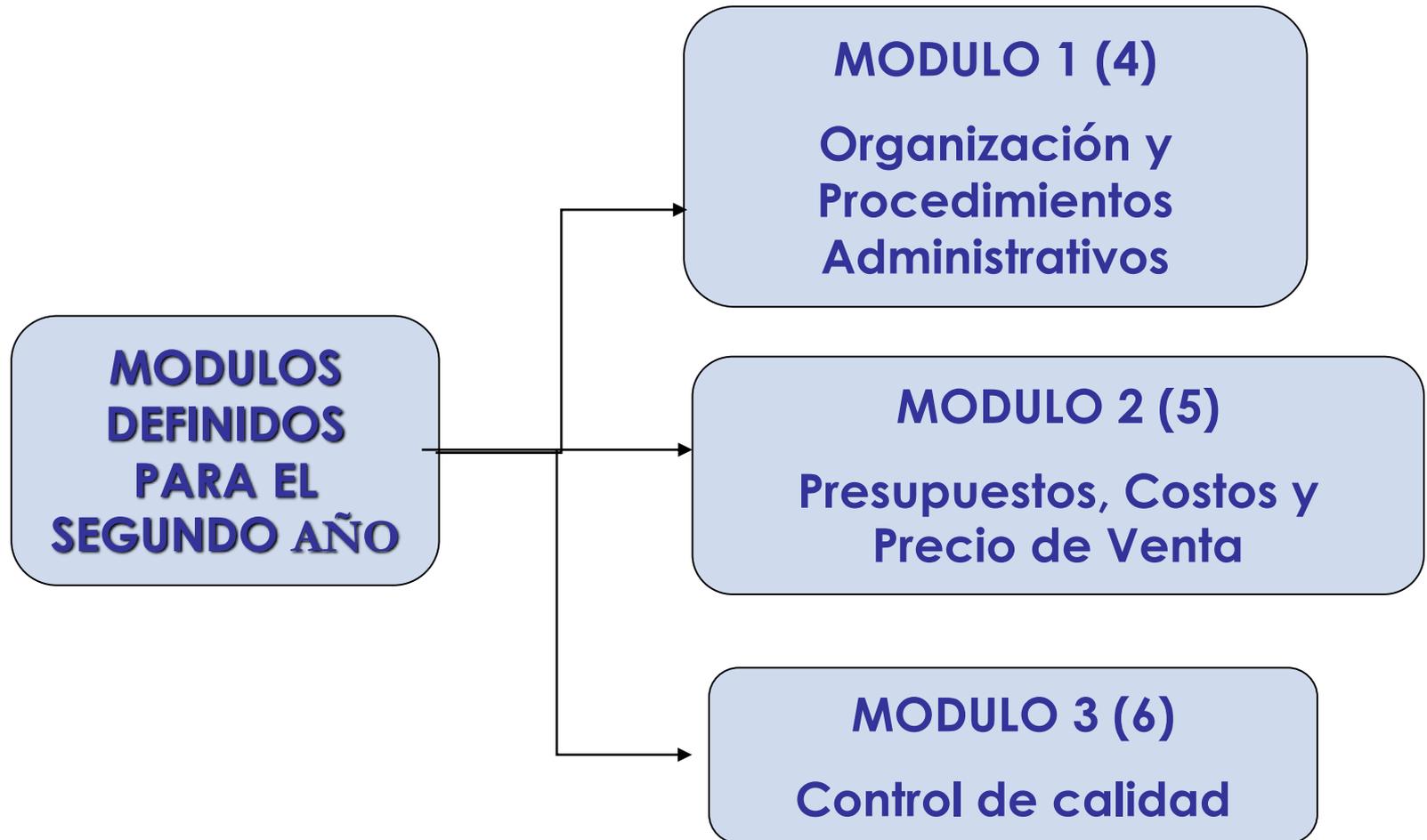
Recursos humanos formados por organización

Región	Organizaciones	Nº participantes en 3 módulos	Nº participantes en 2 módulos	Nº participantes en 1 módulo	Total capacitados por organización
SANTA CRUZ	AGROPLAN	-	2	2	4
	CEMUR	1	2	3	6
	CICOL	2	2	1	5
	COPNAG	4	2	-	6
	CIDAC-ARTECAMPO	-	-	-	-
	AGAYAP	-	3	5	8
TARIJA	AAAT	2	2	3	7
	AOCEMM	1	1	5	7
	AFRUTAR	1	2	1	4
LA PAZ	ARAO	-	2	7	9
	ALVA	-	2	5	7
	COMART	2	3	3	8
	VILLA ORIENTE	4	-	-	4
	CORACA IRUPANA	1	1	3	5
	CORACA PROTAL	2	-	1	3
LA PAZ	APT-CH	-	1	6	7
TOTAL	TOTALES	20	25	45	90

Resumen módulos desarrollados (2004)



Resumen módulos desarrollados (2005)



Avances en temas de gestión

- Hay ahora 15 planes estratégicos
- Existen 15 Planes de Negocios
- Hay 15 Planes de producción.
- Hay 15 manuales de procedimientos
- Hay 15 manuales de funciones
- Hay 15 propuestas de presupuestos (incluye costos y precios de venta)

Avances en organización

- Hay un grupo inicial de 90 personas capacitadas para apoyar en temas de planificación estratégica, plan de negocios y planificación de la producción.
- Se han entregado instrumentos de gestión a personas que ejercen cargos, lo que esperamos apoye el desarrollo organizacional de cada oeca.

Limitaciones

Los más importantes son:

- Poco apoyo de directivos o responsables en dar información para elaborar planes.
- Problemas en la calidad de la información existente (ingresos, costos o cantidad de ventas).
- Los socios de base no **CONOCEN** a fondo el negocio de la organización.
- Falta una política en la OECAs respecto del personal que se capacita.

Aspectos positivos

- Gran parte de los asistentes se han pagado los costos de transporte a los cursos.
- Involucramiento de directivos o responsables en el desarrollo de los productos, por lo menos a título personal.
- El tema de la escolaridad no ha sido un problema muy relevante para el desarrollo de los cursos, como no lo fue la diferencia de edad.
- El interés de los participantes de capacitarse.

Recomendaciones

- Las iniciativas económicas de las OECAs deben ser negocios, no proyectos.
- Ello implica: que el proyecto sea sustentable, un medio de vida y no una opción de recibir dinero gratis.
- A partir de lo anterior, el rol del municipio debe ser generar condiciones para la inversión privada, donde está una OECA.