

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL CONSORCIO  
QUESERAS DE BOLIVAR (FUNCONQUERUCOM)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ANA MARGOTH AGUAGALLO JANETA**

[ana.aguagallo@epn.edu.ec](mailto:ana.aguagallo@epn.edu.ec)

**Director: Ph.D. KLEVER EFRAIN NARANJO BORJA**

[efrain.naranjo@epn.edu.ec](mailto:efrain.naranjo@epn.edu.ec)

**Quito, febrero 2020**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “Análisis del proceso de desarrollo del consorcio queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM)”, desarrollado por Ana Margoth Aguagallo Janeta, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ph. D. Klever Efraín Naranjo Borja**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Ana Margoth Aguagallo Janeta, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional alguna; y, que las referencias bibliográficas mencionadas en este trabajo han sido consultadas.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y la normativa institucional vigente.

---

**Ana Margoth Aguagallo Janeta**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico primeramente a Dios quien ha estado junto a mí, en todas las etapas de mi vida guiándome con toda sabiduría, y luego a mis padres; Manuel Aguagallo y María Janeta quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida, ya que a su arduo trabajo, comprensión, amor y un apoyo incondicional me han impulsado a cumplir este objetivo y proponerme nuevos retos para el futuro.

A todas mis Hermanos Piedad, Marco, Silvia, Sary y Margarita por su cariño y apoyo incondicional, durante este largo proceso. Y a mi familia en general por sus consejos y oraciones que de una u otra manera me han acompañado en el cumplimiento de mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios, quien me ha guardado en todo tiempo y me llena de su inmenso amor. A mis profesores quienes en las aulas me han enseñado y me han llenado de conocimiento con paciencia y dedicación.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Ph Efraín Naranjo quien durante todo este proceso, me ha direccionado con su conocimiento y gracias a su colaboración, he logrado el desarrollo de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DEL DIRECTOR</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE.....	3
1.5. MARCO TEÓRICO.....	3
<b>1.5.1. Gestión Social</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5.2. Desarrollo</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5.3. Comunidad</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5.4. Consorcio o Asociación</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5.5. Economía Solidaria</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.6. Economía Popular y Solidaria</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.7. Modelo de Análisis del Espacio – Dinámica Organizacional</b> .....	<b>16</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>22</b>
2.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.4. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
<b>2.4.1. Investigación Documental</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2. Observación</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.3. Entrevista</b> .....	<b>23</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>25</b>
3.1. RESULTADOS.....	25

<b>3.1.1. Antecedentes.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2. PRIMERA ETAPA: Identificación (1999) .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.3. SEGUNDA ETAPA: Planificación (2006) .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.4. TERCERA ETAPA: Estructuración (2018) .....</b>	<b>50</b>
3.2. DISCUSIÓN .....	66
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACION.....</b>	<b>68</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	68
1.2 RECOMENDACIÓN .....	70
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Entidades de la Economía Popular y Solidaria del sector no financiero	15
Figura 2. Diferencias entre organizaciones de la EPS y sociedades privadas.....	15
Figura 3. La Dimensión Temporal: El Espacio-Dinámica Organizacional en Perspectiva Histórica .....	16
Figura 4. Fases de la Entrevista.....	24
Figura 5. Elaboración de quesos (planta baja de la casa del Padre Antonio Polo) .....	27
Figura 6. Actores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (1978) .....	28
Figura 7. Organización Política .....	29
Figura 8. Quesería de Apahua (600kgs leche/día) .....	31
Figura 9. Tienda Quesera de Bolívar .....	32
Figura 10. Socios de FUNCONQUERUCOM (1999).....	32
Figura 11. Organización Estructural .....	34
Figura 12. La red FUNCONQUERUCOM.....	35
Figura 13. Promoción y Capacitación.....	36
Figura 14. Tecnologías Mecánicas transferidas por José Dubach (Planta Principal) .....	38
Figura 15. Proceso de realización del queso.....	39
Figura 16. Sello del Gruppo Salinas .....	41

Figura 17. Sello de FUNCONQUERUCOM 2006 .....	42
Figura 18. Tienda Quesera de Bolívar .....	42
Figura 19. Tienda el Salinerito (2016) .....	43
Figura 20. Canales de Comercialización en el circuito de Queserías Rurales .....	44
Figura 21. Ventas anuales en pesos por kg de productos lácteos (2006) .....	44
Figura 22. Resumen de Ventas anuales en dólares de productos lácteos .....	45
Figura 23. Estructura organizacional (2006).....	46
Figura 24. Organigrama de FUNCONQUERUCOM (2006).....	46
Figura 25. Transferencia de conocimiento .....	48
Figura 26. Estructura del Gruppo Salinas.....	51
Figura 27. Puntos de Venta El Salinerito.....	52
Figura 28. Logotipo de las Tiendas Queseras de Bolívar .....	53
Figura 29. Modelo del Edificio de FUNCONQUERUCOM del sector de la Floresta .....	53
Figura 30. Salinerito - Sector la Floresta .....	54
Figura 31. Salinerito- Plataforma Gubernamental .....	54
Figura 32. Salinerito - Santa Clara .....	54
Figura 33. Bodega de Acopio.....	55
Figura 34. Socios de FUNCONQUERUCOM .....	56
Figura 35. Asamblea de Queseras Comunitarias .....	57
Figura 36. Actores de la cadena de producción del queso Andino .....	57
Figura 37. Ventas anuales de productos lácteos en dólares .....	58
Figura 38. Ventas anuales por líneas de producto 2018 .....	58
Figura 39. Ventas por canales de distribución 2018 .....	59
Figura 40. Estructura Organizacional temporal FUNCONQUERUCOM .....	60

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Tipos de Dominación.....	19
Tabla 2. Equipo Nacional para una quesera rural de 600 litros .....	37
Tabla 3. Rendimiento Leche/Queso .....	40
Tabla 4. Número de empleados por cargos .....	47



Tabla 5. Trabajadores de FUNCONQUERUCOM (2018).....	61
Tabla 6. Resumen de los resultados obtenidos.....	64

### **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1- Entrevista con la Ing. María Vargas - Gerente Comercial.....	76
Anexo 2 - Entrevista con el Jefe de Planta David Condor .....	79
Anexo 3.- Funciones del Directorio .....	81

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el proceso de desarrollo comunitario del Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias de Bolívar (FUNCONQUERUCOM), en la que se realiza un análisis interdisciplinario con un enfoque integrador, enmarcando tanto el objeto de estudio como el proceso de prácticas organizacionales y de mercado, para lo cual se abordan los siguientes conceptos: la gestión social, desarrollo, comunidad economía solidaria y economía popular y solidaria, ya que se consideran fundamentales para el análisis de las dimensiones.

A partir de este proceso de interrelación tanto social, política, humana y cultural, se realiza una propuesta de análisis de resultados del proceso de desarrollo, teniendo un alcance descriptivo no experimental hecho a partir de un análisis cuantitativo, en la que se utiliza diferentes técnicas como: la investigación documental, la observación en su etapa inicial y entrevistas hechas de manera directa a los directivos del consorcio.

Los resultados obtenidos del análisis muestran que el consorcio es una organización de carácter social en el cual el beneficio de las personas ha primado sobre la rentabilidad. Se caracteriza también por su crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo, aumentando de 104 socios productores de leche a 1200 productores, quienes llegan a elaborar 25 620 kilos de quesos mensuales, se encuentran dentro de la parroquia de Salinas y a nivel nacional en las provincias de Chimborazo, Imbabura, Santo Domingo de los Tsáchilas y Pichincha, manteniendo principios de solidaridad, cooperación y beneficio mutuo, logrando así incorporar al mercado a los pequeños productores.

**Palabras clave:** desarrollo, comunidad, economía solidaria, consorcio, cooperación.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to investigate the community development process of the Community Rural Cheese Shops Consortium of Bolivar (FUNCONQUERUCOM), in which an interdisciplinary analysis is carried out with an integrative approach, framing both the object of study and the process of organizational practices and market, for which the following concepts are addressed: social management, development, community solidarity economy and popular and solidarity economy, since they are considered fundamental for the analysis of the dimensions.

From this process of interrelation, both social, political, human and cultural, a proposal is made to analyze the results of the development process, having a non-experimental descriptive scope made from a quantitative analysis, in which different techniques are used such as: the documentary investigation, the observation in its initial stage and interviews made directly to the consortium records.

The results obtained from the analysis found that the consortium is a social organization in which the benefit of people has prevailed over profitability. It is also characterized by its growth and sustainability over time, it increases from 104 milk producing partners to 1200 producers, who manage to prepare 25620 kilos of monthly questions, are located within the parish of Salinas and national level in the provinces of Chimborazo, Imbabura, Santo Domingo de los Tsáchilas and Pichincha, principles of solidarity, cooperation and mutual benefit, thus managing to incorporate small producers into the market.

**Keywords:** development, community, solidarity economy, consortium, cooperation.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las diferentes crisis sociales, políticas y económicas son espacios de experiencias de desarrollo comunitario en América Latina. En los años noventa recién se tomó importancia a la comunidad como una alternativa para enfrentar los problemas sociales de los países. Este enfoque ha permitido enfrentar las demandas locales y lograr una mayor y real participación ciudadana por medio de la creación de redes básicas, asociaciones, cooperativas y consorcios que han ayudado a desarrollar proyectos sostenibles. En este escenario se pueden observar múltiples actores sociales y al ser humano como un nuevo sujeto en el cambio social, lo que ha permitido desintegrar conceptos tradicionales de desarrollo, como la creación de procesos de intervención.

En el Ecuador estos tipos de estudios han sido poco valorados y desarrollados. Por ello han existido fallas con los modelos de gestión organizacional adoptados del extranjero, incluso muchas de las veces no van acorde a nuestra realidad. Pero existen casos como se referencia en Kantis (2004), quien realiza estudios sobre este tipo de temas en países de Latinoamérica como Perú, Brasil, Costa Rica y Chile, en los cuales ha obtenido grandes resultados sobre el trabajo en redes, consorcios y cooperativas, el cual les ha permitido sostenerse en el mercado a través de su propio desarrollo y potencial, haciendo frente varios problemas colectivos de cada comunidad y ofreciendo mejorar las posibilidades de una distribución más equitativa.

El Ecuador, hoy en día, atraviesa por una gran crisis que se ve evidenciada en diferentes ámbitos, generando desconfianza en los diferentes modelos económicos que en su gran mayoría proceden del capitalismo, que ha buscado siempre maximizar los rendimientos por medio de sus sistemas de producción, sin importar los problemas que generan en su camino. Incluso, actualmente, es importante buscar alternativas de gestión que puedan generar nuevo conocimientos en base al análisis de procesos de desarrollo y así lograr plantear una base teórica como alternativa para la gestión de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la presente investigación parte de la experiencia de desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias de Bolívar (FUNCONQUERUCOM), una organización de carácter social, la misma que inició su operación en el año 1978 y ha ido en constante crecimiento a la par con el proceso Salinero.

La presente investigación entonces parte del objetivo de analizar el proceso de desarrollo del Consorcio Queseras de Bolívar por medio de una investigación documental histórica,

y un análisis organizacional interdisciplinario teniendo en cuenta que la gestión que realiza FUNCONQUERUCOM es de carácter social. Es por ello que según Martins (2011) las dimensiones que nos permiten analizar este proceso son: material, humana, tecnológica, política y simbólica- cultural incluyendo una sexta dimensión histórica, que nos permite analizar en tres etapas del tiempo logrando obtener aspectos importantes que explican sus principales características de gestión organizacional.

Finalmente, los capítulos a tratar en la presente investigación se encuentran: la introducción, la metodología, los resultados, las conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo se encuentra tanto la pregunta de investigación, objetivos y el marco teórico que sustentará la presentación de resultados en la investigación. En el capítulo dos se encuentra la metodología que es el conjunto de técnicas y procedimientos seguidos durante el proceso de desarrollo de la investigación. En el tercer capítulo trata sobre los resultados obtenidos a partir de fuentes documentales, observación y entrevistas, terminando finalmente con las conclusiones y recomendaciones que se dan a partir de la investigación.

## **1.1. Pregunta de investigación**

La pregunta que motivó la presente investigación es la siguiente:

¿Cómo analizar el proceso de desarrollo del Consorcio Queseras Comunitarias de Bolívar?

## **1.2. Objetivo general**

Analizar el proceso de desarrollo del Consorcio Queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM).

## **1.3. Objetivos específicos**

- Describir el proceso histórico de desarrollo del Consorcio Queseras de Bolívar.
- Identificar variables que caracterizan el proceso de desarrollo de las Queseras de Bolívar.
- Describir los resultados sociales obtenidos por el Consorcio Queseras de Bolívar.

## **1.4. Hipótesis o Alcance**

De acuerdo a Sampieri, Collado, y Lucio (2014) en investigaciones de carácter descriptivo no es recomendado plantear hipótesis, debido a esto en la presente investigación no se presenta hipótesis.

## **1.5. Marco Teórico**

En el presente capítulo se expone la base conceptual para el análisis del proceso de desarrollo del Consorcio Queseras de Bolívar teniendo en cuenta que no se enmarca en teorías tradicionales de la administración sino que es una forma de desarrollo alternativo.

### **1.5.1. Gestión Social**

Para Cançado (2013) la gestión social es un campo en construcción, que nos permite explicar la correlación que existe entre el sujeto y el objeto en el interior de las organizaciones, basado en una racionalidad sustantiva que, según Guerreiro (1981), corresponde a tener como fin el sujeto y el objeto como un medio. Es decir, busca el bienestar de la sociedad.

De acuerdo a Cançado, Pereira, y Tenório (2013), para su entendimiento se requiere del conocimiento de tres categorías generales:

- a) El Interés Bien Comprendido (IBC):** contempla la solidaridad y la sostenibilidad;
- b) La Esfera Pública:** se encuentra como una categoría intermedia debido a que es el lugar y la condición esencial para su desarrollo, dentro de las que se encuentran la democracia deliberativa, dialogicidad, intersubjetividad y racionalidad;
- c) Emancipación:** impulsa la liberación a la manipulación por parte de sectores opresivos.

#### **1.5.1.1. El Interés Bien Comprendido (IBC)**

El IBC es discutido por Tocqueville (1998) y considera que el bienestar colectivo es una condición previa para el bienestar individual, ya que cuando el individuo defiende los intereses colectivos está defendiendo los propios. Es así que comprende una dinámica de sus propias acciones dentro de la esfera pública, no en el sentido de generosidad o bienestar, más bien en el sentido de poder lograr una re-construcción colectiva del espacio público.

Barbacena (2008) piensa que son ocasiones en donde las personas se dan cuenta que dependen una de otras, quitando así el individualismo que muchas de las veces lleva a confundir libertad con autosuficiencia privada.

Cançado, Pereira y Guilherme (2013) indican que para que exista este IBC, los factores condicionantes son:

- **Solidaridad.**\_ Se relaciona con la interdependencia y mutualidad de intereses y deberes entre los individuos. Es decir, implica compromiso mutuo, cohesión social y responsabilidad.
- **Sostenibilidad.**\_ Se refiere no únicamente a la preservación del medio ambiente, sino al sentido de mantener y conservar el todo, ya que solo se puede lograr la sostenibilidad si se obtiene de igual manera lo mejor para el otro, siendo por ello que se enlaza con la solidaridad.

Finalmente, Cançado (2013) muestra que el bienestar forma parte del Interés Bien Comprendido (IBC), siendo esta una precondition necesaria para el bienestar individual. Es decir, se refiere al bienestar colectivo en un contexto democrático que busca la reconstrucción del sujeto como ser social. Por tanto, el interés bien comprendido se vincula con la sustentabilidad y la solidaridad, ya que el logro de los intereses colectivos, implica necesariamente el alcance de los individuales.

#### **1.5.1.2. Esfera Pública**

Es aquel espacio de desenvolvimiento de la gestión social, que, conjuntamente con el surgimiento de la sociedad en masa y la dominación, ha ido controlando a todos los miembros de una comunidad determinada, destruyendo así tanto el dominio privado como público. Es decir, priva a las personas no solo de su lugar que tienen en el mundo sino incluso de su hogar privado. Es por ello que Cançado (2013) plantea que para un buen desenvolvimiento dentro de la esfera pública debe existir:

- **Democracia**

Su función es establecer los derechos y deberes del individuo, siendo uno de ellos la participación, la cual debe ser igual para todas las personas. Esta es la clave para lograr una verdadera democracia; en tanto que al hablar de democracia deliberativa se enfatiza en el valor de la cívica y es capaz de generar un consenso “racional” para la toma de decisiones, superando así la disconformidad entre participación y representación. Es

decir, es la forma de tomar decisiones dentro de la esfera pública en que se da la gestión social.

De acuerdo con Cançado (2013), la participación ciudadana se da a través de la toma de decisiones colectivas, que requiere la articulación entre los diferentes niveles de poder y las contradicciones entre los intereses individuales y colectivos, de modo que, para que se produzca colectivamente la participación, esta debe estar libre de coerción, y a su vez todos los participantes deben tener libertad para expresar lo que piensan. Además de esto, se requiere que los individuos tomen las decisiones en beneficio de la colectividad. Para ello deben basarse en la comprensión y la argumentación, dejando de lado la negociación, ya que tienen un fin netamente materialista, y este no es el objetivo de la participación; siendo en ese momento cuando nace la dialogicidad.

- **Dialogicidad**

Implica la creación de un diálogo donde todos hablan, escuchan y toman en consideración diferentes opiniones. Es decir, se define como la capacidad de comunicarse y entenderse. Sus principales aspectos son:

- **Intersubjetividad.**\_ Complementa la dialogicidad, siendo la capacidad de los individuos para comprender la subjetividad del resto cuando se comunica. Es necesario un entendimiento del contexto en que se lleva la conversación y la percepción de aquello que queda implícito;
- **Racionalidad.**\_ Supone la existencia de un equilibrio e integración entre la dimensión económica con el resto, de modo que permita el desarrollo del capital humano y que enfrente la exclusión social, basado en la cooperación.

### **1.5.1.3. Emancipación**

Implica la liberación de la dominación opresiva, generada por la relación de producción en la reproducción de la vida. Es decir, evita la subordinación incluso la manipulación por parte de los grupos o sectores dominantes.

Por tanto, se considera que para la construcción del bienestar colectivo es necesario que los individuos entiendan la interdependencia que existe entre la dinámica de cada una de sus acciones en la esfera pública, de modo que deben dejar de lado cualquier sentimiento de independencia y egocentrismo que los induzca a confundir la libertad con



autosuficiencia privada, de ahí que los individuos deben aplicar la solidaridad social y la sostenibilidad, que son factores que condicionan el bienestar.

### **1.5.2. Desarrollo**

De acuerdo con Escobar (2014), hablar de desarrollo supone el entendimiento de la experiencia histórica, especialmente de la generación del dominio del pensamiento y acción, y de las interrelaciones y características de los tres ejes que lo definen: 1) formas de conocimiento, 2) el sistema de poder, y 3) las formas de subjetividad fomentadas; los cuales generan que las personas o naciones se reconozcan así mismas como “desarrolladas” o “subdesarrolladas”. A decir de Foucault (1986) que una población logre el desarrollo depende de las soluciones dadas para combatir el problema de la pobreza, término que nace a partir de las comparaciones estadísticas entre poblaciones, siendo reconocidos como pobres quienes no obtenían los ingresos suficientes para estar dentro del promedio.

Entonces, desde la perspectiva de Escobar (2014) y del análisis histórico del apareamiento del concepto de desarrollo, este se define como la superación de la pobreza por medio del crecimiento económico; así como la búsqueda de las poblaciones “subdesarrolladas” (mayormente de países de África y América Latina) para adoptar la idea de desarrollo creada por Europa y Estados Unidos, en base a sus realidades culturales, económicas, políticas y sociales.

Por su parte, Dubois (2002) indica que la concepción de desarrollo desde el ámbito sociológico y político es relativamente reciente, originándose después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Europa Occidental y Estados Unidos iniciaron políticas de desarrollo, teniendo como base la restauración del orden internacional por medio del inicio de la hegemonía de los intereses políticos y económicos de las potencias occidentales.

Esta aceptación de la supremacía global genera la interpretación de la historia en conceptos occidentales, asumiendo que la economía del mercado capitalista y el modo industrial de producción son inevitables, razón que descarta otras posibilidades y crea el término negativo de países subdesarrollados, las cuales son el objeto de las políticas de desarrollo, cuyo objetivo es encaminarlas hacia el camino del crecimiento económico, trazado por los países occidentales, cuya meta final es la evolución social (Esteva, 1996).

Los países sudamericanos son quienes deben aplicar las políticas de desarrollo elaboradas por las naciones del norte (Andreu, 2008).

La aceptación de la existencia de desigualdades sociales por parte de los países desarrollados explica el hecho de la adopción de los mismos modelos de intervención en las áreas deprimidas del primer mundo, especialmente en las zonas rurales y marginales de las áreas urbanas, siendo entre las principales experiencias de desarrollo comunitario o desarrollo rural o local. Aunque durante los últimos años esta visión de desarrollo ha empezado a encontrar detractores y fuertes críticos, ya que se considera que esta concepción de progreso únicamente contempla una dimensión cuantitativa del crecimiento económico, dejando de lado el factor humano. De ahí que algunos autores consideran la necesidad de la reconstrucción de este término, agregando otros desarrollos como: humano, sostenible, local, comunitario, entre otros; puesto que se resalta como fundamental el hablar como propiedad de desarrollo, y no solo visto como crecimiento, sino más bien como un enfoque cualitativo de las fortalezas humanas que contempla un grupo integrado de dimensiones (Alguacil, 2000).

### **1.5.3. Comunidad**

Fueron los pensadores románticos (XVIII-XIX) los primeros en utilizar el concepto de comunidad, empleándolo para evitar la propagación de la burguesía, un tipo de sociedad individualista y “artificial”, siendo la manera en cómo se expresó el malestar hacia los procesos de modernización, entremezclado con el deseo del retorno de una comunidad tradicional y “natural”, considerada como armónica. Por su parte, los socialistas utópicos fueron más allá que los románticos, creando comunidades ideales que superan a la sociedad burguesa. Aunque en sus principales obras Karl Marx no manifestó un uso categorial del término comunidad, dejó importantes señalamientos, especialmente sobre las formas económicas pre capitalistas, y las posibilidades que ofrecían las comunas rusas como vía hacia el comunismo (Liceaga, 2013).

De acuerdo con Andreu (2008), la comunidad se refiere “(...) a un colectivo de personas que residen en un espacio físico concreto, aunque los límites de dicho espacio no se definen tanto por la existencia de fronteras físicas rígidas y estáticas, sino que están sujetos a una dinámica social definida por las interacciones que se producen entre las personas” (Andreu, 2008, pág. 36).

El término comunidad expresa una característica común o posesión compartida de algo (espacio territorial, propósito, etcétera). Existen diferentes tipos de comunidades, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a su ubicación, tamaño, comunicaciones y manera de satisfacer sus requerimientos. De acuerdo con Escalante (1990), una comunidad tiene las siguientes características:

- Dispone de un área geográfica marcada.
- Existen lazos de parentesco entre sus miembros.
- Comparten los mismos intereses.
- Tienen condiciones históricas comunes y participan de la misma tradición histórica.
- Cada miembro mira los conflictos de la comunidad como suyos. Es decir, existe sentido de pertenencia al grupo.
- Entre los miembros de la comunidad se dan relaciones cara a cara (compartir un encuentro físico para el diálogo o trabajo en conjunto).
- Están sujetos a un cuerpo de instituciones y servicios.

La interacción se realiza en el interior de las comunidades y a través de sus interrelaciones originando un orden sociocultural y una manera de satisfacer las diferentes necesidades. Estas unidades sociales se pueden clasificar en grupos básicos o primarios, que son: familia, compañeros, amigos; y, secundarios, conformados por la escuela, la parroquia, el club, entre otros.

El individuo vive entre los grupos primarios y mejora su relación en los secundarios. La comunidad pertenece a un grupo secundario, que se encuentra formada por individuos e instituciones con los cuales se relaciona afectiva y directamente, se comparten valores en el interior de un espacio vital en común en el que ganamos ciertas vivencias colectivas. En ella se aglomeran sus emociones e intereses que forman el sentimiento comunitario y favorecen la cohesión social. De ahí que se considera a la comunidad como una importante unidad de relación y vida, que integra la identidad personal, brinda identidad social, proporciona servicios y seguridad (López & Cruz, 2000).

De acuerdo con Ander-Egg (1990) la comunidad se conceptualiza de la siguiente manera:

(...) es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación con algún símbolo local y que interaccionan entre sí más

intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local (Ander-Egg, 1990, págs. 33-34).

De acuerdo con Nogueira (1996) las características que definen a la comunidad son tres:

- Un territorio: Es la unidad de referencia integrada por la recolección de diferentes subsistemas (salud, vivienda, educación, empleo, economía, etc.) que se interrelacionan exigiendo un tratamiento interdisciplinar.
- Un espacio social: Es el lugar donde se produce una combinación de interacciones, en el interior del territorio como en el exterior de la comunidad las cuales integran la cooperación, pero también el conflicto.
- Un espacio tomado como propio por sus habitantes: Es el lugar donde las personas se identifican con la comunidad y desarrollan su vida cotidiana permitiendo la participación social, clave importante en la práctica del desarrollo comunitario (Nogueiras, 1996, págs. 35-37).

Actualmente, el concepto de comunidad es empleado comúnmente a nivel barrial, aunque su definición tiene diferentes significados que se derivan del enfoque teórico y práctico del que se aborde. De ahí que ciertas definiciones hacen hincapié en el aspecto relacional, por ejemplo, se puede mencionar la concepción de comunidad de González (1988):

La comunidad es un modo de relación social, un modelo de acción construido sobre el afecto, valores, la comunidad de fines y esperanza de la lealtad; comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica de alguna manera extraña de la propia realidad que acostumbra ser algo más sentido que sabido, más emocional que racional (González, 1988, pág. 13).

Comunidad también es un grupo de personas ocupando un determinado espacio de la sociedad, que participa de actividades e intereses muy amplias incluyendo sus relaciones sociales (Flores, 1986). Existen otras concepciones, que además de considerar el aspecto relacional, enfatizan en el espacio, debido a que es este donde se da la convivencia y la comunicación (interacciones hombre-suelo) (Diéguez & Guardiola, 1998). De acuerdo con Kisnerman (1986), el espacio es concebido como el lugar donde coexisten todos los objetos.

La definición de Gómez (1959) de comunidad resalta la existencia de cuatro elementos esenciales, y la relevancia de las áreas físicas y humanas como de su forma la conceptualiza como:

(...) la relación hombre-suelo que se caracteriza por la posesión de los elementos básicos siguientes: 1. Grupo de personas directamente localizadas en un área geográfica, como resultado de una interacción social en el mismo grupo y entre éste y el medio físico. 2. Área geográfica continua. 3. Concentración de intereses funcionales comunes, de los cuales no es suficiente la vecindad. 4. Unidad funcional, como forma expresiva de la solidaridad entre sus componentes (Gómez, 1959, pág. 12).

De ahí que la naturaleza territorial de los hechos que se dan en un espacio determinado tiene relevancia teórica y metodológica. Gómez (1959) distingue las relaciones existentes entre productor y consumidor y resalta que se debe diferenciar lo siguiente:

(...) los aspectos que inciden en la localización de las acciones en el territorio, de aquellas que obran para la delimitación de las mismas. Las primeras condicionan la relación hombre-suelo, y son: la desigual distribución de los recursos naturales, los cambios cuantitativos y cualitativos de ellos y los cambios en la composición humana. Las segundas condicionan la relación hombre-hombre, y son: la desigualdad de los impulsos humanos, las relaciones de intercambio y competencias, la evolución histórica y la acción política. Unas y otras obran sobre la estructura socio-económica de la comunidad, cuya forma, dimensión y contenido se pretende definir, para planear la organización y los desarrollos, es decir para la formulación de los planes (Gómez, 1959, pág. 28).

Para la Organización Mundial de la Salud-OMC la comunidad se reconoce como “un grupo de individuos que viven en una zona geográfica determinada, comparten la misma cultura, valores y normas, y están organizados en una estructura social, conforme al tipo de relaciones que la comunidad ha desarrollado a lo largo del tiempo” (Organización Mundial de la Salud, 1996).

Considerando lo manifestado por la OMS, las comunidades de la actualidad tienen tres elementos básicos:

- Las personas: características, demográfica, edad, nivel socioeconómico, etnia, entre otros.

- La zona geográfica: fronteras, tamaño, historia, ambiente físico, transportes, servicios básicos, entre otros.
- El sistema social: socialización, control, ayuda mutua, cohesión al grupo, entre otros.

Además, de acuerdo con esta entidad, las comunidades en la actualidad se caracterizan por lo siguiente:

- Las personas integran diferentes comunidades, relacionadas con el trabajo, ocio u otros intereses.
- Existen grandes desigualdades sociales, económicas y sanitarias.
- El territorio no es un factor determinante.
- Se incluyen instituciones sociales formales, grupos informales y agregados, los cuales son interdependientes y tienen como fin atender diferentes necesidades colectivas.

Con base en lo mencionado anteriormente, el término comunidad se puede entender como un sistema donde los individuos, la flora, la fauna, la tierra, el aire y el agua están interrelacionados. Es decir, existe una dependencia entre cada uno de ellos con el resto, por tanto, su interacción es imprescindible. Además, este sistema tiene como fin común identificar el área territorial y brindar una solución a los problemas de la comunidad local.

#### **1.5.4. Consorcio o Asociación**

Desde una perspectiva antropológica–filosófica el significado de asociación desde la antigüedad expresa la realidad natural y original de la sociedad humana. En sociología se entiende por asociación al proceso de disminución de la distancia social de personas o entre grupos. Los grupos o el grupo que surge de este proceso asociativo es el acercamiento para la creación de acciones colectivas organizadas (Maccarini, 1996).

Como grupo la asociación es definida por medio de tres elementos: 1) grupo de personas organizadas para el fomento de intereses comunes de los miembros; 2) su pertenencia es voluntaria y 3) Existe independencia del sistema político (Ruiz, 2003).

Siguiendo a Donati y Colozzi, “existe una esfera latente de la sociedad, en la que se constituyen relaciones sociales sui generis que dan vida a redes de relaciones, de carácter asociativo, que son privadas en su modo de constituirse y gestionarse y que son pro-sociales en sus orientaciones de valores y de acción” (Donati & Colozzi, 2004, pág. 26).

La Real Academia de la Lengua Española define al consorcio como: la agrupación de entidades para negocios importantes (DRAE, 2020).

Existen muchas definiciones con respecto a lo que significa asociación pero se caracteriza por los siguientes rasgos: solidaridad, gratuidad, democracia y proyección, sin diferenciarlos de las cooperativas, de las asociaciones sociales, voluntariados y movimientos sociales.

En el Ecuador el concepto de consorcio o asociación se lo puede ver en la Constitución en el art. 66, núm. 13, en el cual garantiza “El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria” (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008, pág. 30). Es decir se reconoce como un derecho humano.

En lo que respecta a la gestión del consorcio, según Freire (2011) el directorio constituye el órgano máximo de gobierno del consorcio, encargado de emitir las directrices respecto a la organización del proceso productivo de la actividad económica desarrollada por sus integrantes, con miras al cumplimiento del objeto del contrato, mismas que deben ser ejecutadas y controladas por el administrador. El directorio se conforma por todos los consorciados, ya sean personas naturales o jurídicas. Estas últimas a través de la persona de su representante legal; y en ambos casos tienen el derecho de participar de las sesiones a través de un mandatario debidamente acreditado por una carta poder.

#### **1.5.4.1 Tipos de consorcios**

El consorcio por su naturaleza y fines se clasifica en privado y público:

##### **Consortio público:**

En el consorcio público no hay socios adecuadamente dichos, tampoco la búsqueda de rendimientos, utilidades, ni distribución de ganancias o pérdidas, sino que su propósito es unir diversos entes administrativos para prestar un servicio o para realizar una labor, motivados por un interés colectivo y actuando con una propia personalidad jurídica diferente a la de los consorciados (Caballero, 1985).

##### **Consortio privado:**

El fin del consorcio privado es el beneficio exclusivo de los participantes contrario a lo que ocurre con el consorcio público en el cual el objetivo es el interés colectivo, en el consorcio privado los beneficios van para los integrantes del consorcio (García, 2001).

### **1.5.5. Economía Solidaria**

La economía solidaria viene dada por los obreros en los inicios del capitalismo industrial en respuesta del desempleo y la pobreza. Su estructuración responde a los valores básicos del movimiento obrero que data del siglo XIX como la igualdad y democracia. Para poder ser parte de la economía solidaria no puede existir separación entre trabajo y capital. Entre ellos se encuentran las cooperativas que también tienden a formar asociaciones regionales, internacionales, locales y nacionales.

La economía solidaria se compone de empresas que practican principios del cooperativismo. Es decir, la autogestión y constituyen un modo de producción que junto a otros componen la formación social capitalista <sup>1</sup> - y, finalmente, se puede concluir que la economía solidaria crece a partir de la crisis siendo viable y una alternativa real al capitalismo cuando la mayor parte de la sociedad, quien no es propietaria del capital, sea consciente de organizar la producción de tal manera que cada uno de los medios de producción sean de todos los que utilizan para poder componer el producto social (Boaventura de Sousa, 2011).

Por tanto, el denominado desarrollo alternativo se genera en valores de igualdad e inclusión de sectores marginados. De ahí que esta teoría pone como actores principales del desarrollo a las colectividades y a las comunidades organizadas en pro de la construcción del poder comunitario, a través del fomento de iniciativas económicas populares que les ayuden a enfrentar las causas estructurales que originan la marginación; siendo esta la razón para que se privilegie la escala local como eje de la acción social y de reflexión, basada en la creación de empresas y organizaciones económicas y populares (Boaventura de Sousa, 2011). Considerando que el desarrollo económico y social significa una mejora sustancial en las condiciones de vida y sustento de la mayoría de las personas.

### **1.5.6. Economía Popular y Solidaria**

En el Ecuador la economía popular y solidaria (EPS) se concibe como "(...) la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y

---

<sup>1</sup> Capitalismo no solo trata del modo de producción predominante, sino que adapta la superestructura legal e institucional conforme a sus valores e intereses. El Capitalismo no impide el desarrollo otras formas de desarrollo porque es ineficiente para poder incluir a toda la población activa.



consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos” (SEPS, 2018). Este modo de organización se genera en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, donde se da prioridad al ser humano y al trabajo como sujeto y fin de su actividad, siendo su fin el logro del buen vivir, y no exclusivamente el crecimiento económico y la acumulación del capital.

El Art. 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018) señala que los principios que guían a la economía popular y solidaria son los siguientes:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios integran la economía popular y solidaria, de los cuales se habla a continuación:

Art. 15.- Sector Comunitario.- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (SEPS, 2018).

“Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada” (SEPS, 2018, pág. 9).

“Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (SEPS, 2018, pág. 10).



**Figura 1. Entidades de la Economía Popular y Solidaria del sector no financiero**  
Fuente: Cardoso (2015)

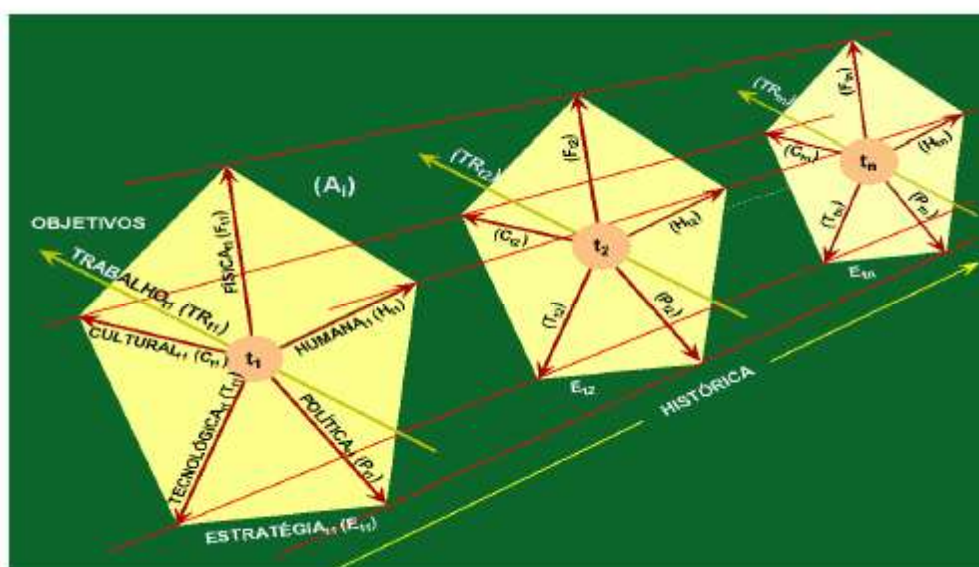
Por lo tanto, en la figura 2 se evidencia que por sus características y principios las organizaciones de la EPS se diferencian de las corporaciones privadas.

Excedentes, ahorros	Utilidad, repartición
Membresía abierta y voluntaria	Directorio cerrado
Organización democrática: "un socio, un voto"	Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo	
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)	Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aporte de capital
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social	
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad	Gestión, control, responsabilidad
Trabajo sobre capital	Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Propiedad colectiva de los factores productivos	Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Educación y formación en valores y principios de EPS	Capacitación: planes de carrera
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)	Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Intercooperación e intracooperación	Competencia de libre mercado
Transparencia en la información y rendición de cuentas	Información restringida a miembros del directorio

**Figura 2. Diferencias entre organizaciones de la EPS y sociedades privadas**  
Fuente: (SEPS, 2019a)

### 1.5.7. Modelo de Análisis del Espacio – Dinámica Organizacional

Dentro de los espacios organizacionales la deficiencia social ha sido muy evidente por el sinnúmero de enfoques y herramientas metodológicas para abordar el fenómeno organizacional. Con base a esto, la dinámica de las organizaciones se enmarca desde una perspectiva multidimensional para comprender el espacio–dinámica. Este abordaje se lo realiza a partir de seis dimensiones: material o física, humana los actores, tecnológica (procesos), política (relacionado con cuestiones de poder, jerarquía, decisión y control de la organización), simbólico-cultural y por último una dimensión histórica (memoria organizacional) (Martins, 2011).



**Figura 3. La Dimensión Temporal: El Espacio-Dinámica Organizacional en Perspectiva Histórica**  
Fuente: Martins (2011)

#### 1.5.7.1. Dimensión Material

Dentro de las organizaciones como sistemas sociales la estructura material es un pilar básico que consiste en el conjunto de activos físicos en los que se encuentran edificios, objetos e instalaciones (Marín, 2013). Según Martins (1999), la dimensión material está conformada por edificios, máquinas y existencias (Martins, 1999).

También se encuentra la forma en que cada uno de estos se relacionan entre sí. Así como las relaciones sociales y los significados culturales requieren de un soporte físico para poder existir. Es por ello que la dimensión material aparte de ser un instrumento necesario es un elemento configurador de las realidades sociales y culturales.

### **1.5.7.2. Dimensión Humana**

La dimensión humana es vista desde la formación de seres motivados, exclusivamente, por compensación monetaria (Martins, 1999).

Es por ello importante mencionar el tema de cultura organizacional que trata sobre la cuasi-mágica comunión de patronos y obreros, dirigentes y dirigidos, en base a un entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y objetivos (Aktouf, 2002).

Dentro de las organizaciones la corriente de la cultura organizacional se ha visto como una salida a la emergencia de la gerencia occidental tratando de definir con conceptos lo que es cultura.

Sainsaulieu (1983) menciona que para poder llegar a un estado de cultura los miembros deben tener una identidad en el cual puedan tomar el interés colectivo como propios. Trata de un asunto de “signos, símbolos, valores”, incluso de “culturas transmitidas”, y “reconocimiento concedido o ganado en los intercambios del momento” (Sainsaulieu, Tixier, & Marty, 1983, pág. 195).

Con base a esto, se concluye que la cultura organizacional dentro de una organización es la unión de sus integrantes, teniendo una identidad que comparten valores, símbolos y culturas transmitidas.

### **1.5.7.3. Dimensión Tecnológica**

La tecnología donde quiera que se observe avanza rápidamente, y en la actualidad es un aspecto muy complejo que implica la interrelación de la parte organizacional y la tecnológica.

Wenk (1989) menciona que las invenciones humanas son las máquinas más poderosas de cambio, incluido las aplicaciones del conocimiento científico y la innovación. Colectivamente llamados “tecnología” (Wenk, 1989).

Así también concentrarse en la tecnología de la organización es observar el lugar donde se aplica energía para la transformación de entradas en sus resultados. “El concepto está ampliamente definido por los teóricos de la organización e incluye no solo las herramientas utilizadas en el trabajo, sino también en las habilidades y el conocimiento de los trabajadores e incluso las características de los objetos en los que se realiza el trabajo” (Scott, 1992, pág. 227).

En la tecnología al ser un sistema complejo, el integrar sus visiones ha sido una tarea complicada debido a varias contradicciones en el intento de integrar diferentes puntos de vista Collins, Hage y Hull (1986) aportan con un paradigma integral que sugiere que aquellos sistemas forman parte del “conjunto de tecnologías mecánicas de conocimiento y humano usados para transformar insumos a productos en el sector productivo” (Collins, Hage, & Hull, 1986, pág. 82).

- Las tecnologías mecánicas hacen referencia a herramientas y máquinas, utilizadas en la transformación para el producto final.
- Las tecnologías humanas se refieren a las habilidades y la energía física. Es decir el proceso de aprendizaje del operario como las capacitaciones.
- Las tecnologías del conocimiento se refieren a los significados y a los conceptos abstractos utilizados, los cuales pueden ser transferidos por medio de la experiencia.

Estas tecnologías son interdependientes e interactúan en sistemas y organizaciones, teniendo un impacto significativo en el presente y futuro.

Roberts y Grabowski (2003) manifiestan también que uno de los aspectos importantes que se debe tener en cuenta con respecto a la tecnología en las organizaciones es la dualidad de la tecnología. Es decir, se debe considerar como un producto y un proceso de la acción humana que cada vez va formando parte de un proceso de estructuración por medio del cual las tareas y las personas de las organizaciones van dando respuestas a las demandas de la sociedad.

#### **1.5.7.4. Dimensión Política**

Es el espacio relacionado con temas de poder, jerarquía, decisión y control de la organización.

Debido a esto se tiene en cuenta que dentro de la sociedad el poder toma varias formas, por lo que Weber desarrolla el concepto de dominación que es una forma de poder mucho más especializada y precisa. Según Max Weber (1922), “Poder significa: la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1922, pág. 43).

El poder entonces es una fuerza que se ejecuta contra algo para lograr un fin. Sin embargo, la dominación es el control sobre una cosa para lograr un fin sin ejecutar ninguna fuerza, es decir es "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)" (Weber, 1922, pág. 170).

No toda dominación persigue un fin económico o se sirve de un medio económico, pero si toda dominación está sobre una diversidad de hombres en la que es necesario un cuadro administrativo (no absolutamente siempre). Es decir, se tiene la probabilidad de poder confiar que al asignar una actividad se ejecutará siguiendo órdenes generales y mandatos concretos. "Este cuadro administrativo se encuentra relacionado con la obediencia de su señor (o señores) por la costumbre, de un modo puramente afectivo, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores)" (Weber, 1922, pág. 170). En la tabla 1 se establecen las características de dominación.

**Tabla 1. Tipos de Dominación**

<b>Dominación de Carácter Tradicional</b>	Por Costumbre	Padre e Hijo
<b>Dominación de Carácter Racional</b>	Por un Estatuto	Leyes escritas
<b>Dominación de Carácter Carismático</b>	En virtud de dotes sobrenaturales, o facultades mágicas, revelaciones, heroísmo	Poder intelectual

Fuente: (Weber, 1922)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

Se plantea entonces que el poder político es una relación social que está ligada con la dominación social. Es decir, las personas se encuentran en una relación de dominación, incluso el liderazgo debe ser entendido como una relación social donde la sociedad en sí acepta ser dominada.

#### **1.5.7.5. Dimensión simbólico – cultural**

La dimensión cultural es el lugar en donde la existencia humana se afirma y da respuestas a preguntas que por medio de la técnica utilitarista no se han podido obtener.

Para ello, Echeverría (2001) plantea dos argumentos afirmativos para esta dimensión.

1. La dimensión cultural no es una acumulación de hechos que tiene una presencia independiente a la vida central. Esta realidad cultural “da muestras de pertenecer orgánicamente, en interioridad, a la vida práctica y pragmática de todos los días” (Echeverría, 2001). Es por ello que el “mundo de la cultura” no puede ser observado como un pozo de sequedad e irracional dado de un mundo irrealista y diferente, al mundo realista de producción, consumo y los negocios. También por su impacto que es demasiado concurrente y su vigencia es fuerte en el mundo, como para poder verlo de una manera irrealista o incluso obviarlo.
2. La dimensión cultural es pre-condicionante para cumplir las funciones vitales del ser humano y una “instancia que determina la toma de decisiones constitutivas de su comportamiento efectivo y no un simple reflejo o manifestaciones de otras instancias que fuesen las decisivas” (Echeverría, 2001, pág. 20).

Es así que la dimensión cultural es un elemento capaz de potenciar los acontecimientos de hechos históricos y no solo es un pre- condicionante que aplica una fuerza histórica establecida a la generación de la vida social como el caso de la doctrina cristiana.

En esto la cultura es entendida como un proceso histórico social en donde se desarrolla el potencial de generar nuevas formas por medio de escritos nuevos. Es por ello que no es necesario avanzar con prácticas tal y como se fundaron, debido a que es un proceso en cambio y transformación, por las adaptaciones que se realizan en transiciones nacientes del pensamiento.

Finalmente, al tratar de cultura se toma en cuenta aquella realidad que va más allá de una consideración de la vida social como el grupo de funciones, debido a que esta dimensión está conformada por la dimensión de la existencia social y todos sus aspectos (prácticas comunitarias, valores, símbolos, trabajo comunitario, solidaridad, entre otros) y funciones las cuales se van observando a la hora de llevar a cabo sus metas colectivas en la sociedad, en donde las diferentes formas ancestrales de organización han permitido el bienestar de las comunidades por medio de prácticas de reciprocidad como la minga que son parte de una cosmovisión de los pueblos andinos, el cual es totalmente diferente de la visión occidental teniendo en cuenta que desde la perspectiva andina “lo indígena es un ámbito de convivencia e interacción” (Torres & Peralta, 2004, pág. 26). De hecho, de la minga surgen múltiples variantes y las formas de intercambio, reciprocidad y redistribución que se han ido dando dentro de las comunidades.

#### **1.5.7.6. Dimensión Histórica**

El resultado de la interrelación de las dimensiones en distintas proporciones forman el fenómeno organizacional dado en un determinado tiempo. Esto significa que la dinámica de las cinco dimensiones obligatoriamente debe introducir la historia, debido a que el espacio organizacional muestra el pasado y presente de una memoria asumiendo diferentes arreglos en el momento de su existencia, reconstruyéndose también de manera histórica.

Para el análisis organizacional Martins (2011) plantea esta sexta dimensión que muchas de las veces ha sido olvidada su dinámica y trata fenómenos históricamente (re)construidos que surgen del resultado de las correlaciones de las dimensiones en mayor o menor proporción en un tiempo determinado indicándonos que es necesario incorporar la dimensión histórica. Esta dimensión permite poder reflejar los procesos y conceptos esenciales de la relación de una entidad con otras entidades y con los actores que la conforman.

Entonces, la historia no es un estudio con una imagen transcurrente sino la historia es un ser dimensional una figura temporal que va de un procede-de a un procede-a siendo un proceso de la transmisión de vida, no simple herencia sino que depende de la transmisión de una vida que no puede ser vivida más que en las distintas formas de estar en la realidad. Además, la historia es concretamente tradición no en el sentido tradicional, sino en la forma de entrega. Es por ello que se puede decir que las organizaciones no empiezan de cero porque se basa en la realidad en que ha sido entregada la organización (Zubiri, 1973).



## **2. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada.

### **2.1. Naturaleza de la Investigación**

Sampieri (2014) menciona que los enfoques más utilizados en las investigaciones para generar conocimiento y los mejores diseños hasta ahora son los siguientes: el método cuantitativo, cualitativo y mixto. De los cuales cualquiera puede ser factible y dependerá del objetivo que se persiga en la investigación. Para la presente investigación se utilizó el método cuantitativo que conlleva un conjunto de procesos en cadena y demostrativos, utilizando como base: la recolección de datos, el análisis estadístico y la medición numérica para así poder generar conocimiento (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

### **2.2. Alcance de la Investigación**

La investigación de acuerdo a los objetivos se realizó a partir de un estudio descriptivo, en donde se detalló: características, propiedades, posibilidad de indicar con exactitud dimensiones y atributos significativos del fenómeno que se analiza (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación. Sexta Edición, 2014).

### **2.3. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional debido a que permitió indagar categorías e incidencia de modalidades de una o más variables en la población determinada y se los realizó sin la manipulación deliberada de variables, solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

### **2.4. Herramientas de Recolección de Datos**

A continuación, se describen las herramientas utilizadas en la investigación:

#### **2.4.1. Investigación Documental**

Para la recolección de datos se utilizó, en primera instancia, recopilación documental y técnica de investigación, con el que se obtuvo datos e información de fuentes documentales (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Los tipos de documentos utilizados fueron libros, registros públicos, archivos físicos, electrónicos, revistas científicas, instrumentos legales, informes, entre otros. Así como también documentos dotados por parte de FUNCONQUERUCOM.

#### **2.4.2. Observación**

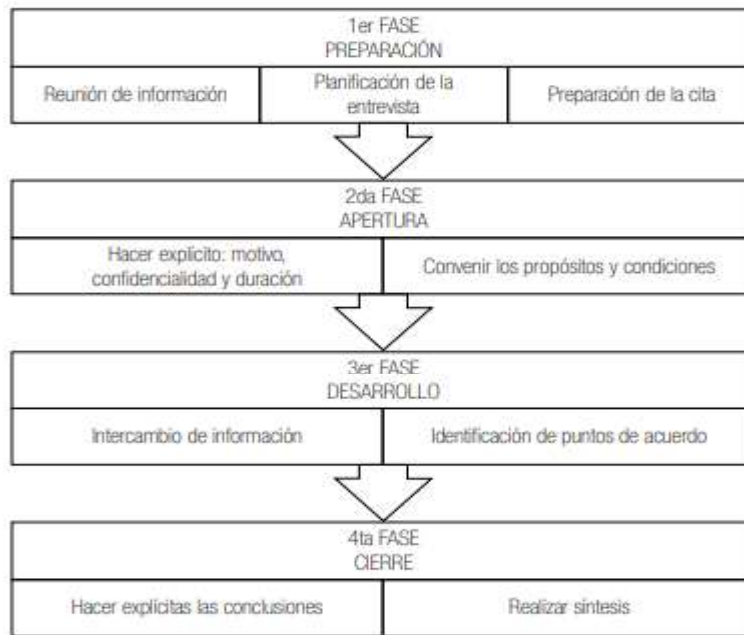
A partir de la investigación documental se procedió a la observación, lo cual permitió mirar de una forma atenta el fenómeno y así tomar la información para su posterior análisis. La observación fue un elemento base para el proceso de investigación, ya que se pudo recolectar datos en una primera instancia de la investigación.

Con respecto a la observación Charles Darwin (1809-1882), señala que: “resulta extraño que nadie quiera ver en la observación el valor de la fuerza, ya sea positiva o negativa sobre las opiniones, si acaso han de tener algún valor” (Sanjuan, 2011). Es decir, que el investigador haciendo uso de sus cinco sentidos realiza las observaciones y recolecta hechos que permiten la identificación y descripción del fenómeno.

#### **2.4.3. Entrevista**

Una de las técnicas también utilizadas en la presente investigación es la entrevista, la cual se realizó con el objetivo principal de reunir respuestas verbales directamente por parte de los involucrados sobre el fenómeno en una etapa inicial y final de la exploración. La entrevista es una técnica muy ventajosa debido a que se trata de un estudio descriptivo. Se caracteriza por los siguientes elementos: obtener información relacionada a un tema determinado, buscar información precisa, buscar los significados que los informantes le otorgan al tema en cuestión y mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela Ruiz, 2013).

El tipo de entrevistas aplicadas fueron no estructuradas las cuales son más informales y flexibles, las cuales se adaptan a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos poseen la libertad de poder ir más allá de las preguntas e incluso desviarse del plan original. En la figura 4 se observa las fases que se establecieron para la entrevista.



**Figura 4. Fases de la Entrevista**

Fuente: (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela Ruiz, 2013).

La entrevista entonces posibilitó averiguar aquellos hechos que no fueron observables como: significados, motivos, puntos de vista, valoraciones, entre otros. Esto ayudó a obtener una gran cantidad de datos para el posterior análisis.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Con base a los contextos, las organizaciones se modelan mutuamente en dinámicas permanentes y no solo en estructuras estáticas. Esta perspectiva interdisciplinaria lleva a las fronteras de las teorías organizacionales en un intento de comprender el fenómeno organizacional de FUNCONQUERUCOM tomando en cuenta que el inicio del proceso comunitario es en el año 1978. Para ello, en un inicio, se describen los antecedentes, que son una referencia para analizar el tema en cuestión, partiendo de hechos posteriores.

#### **3.1. Resultados**

##### **3.1.1. Antecedentes**

Salinas de Guaranda se constituyó como una parroquia civil en el año 1884. Su nombre es tomado por las minas de agua salada que fueron encontradas al cruzar el río que la atraviesa. Se ubica en la zona nororiental de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar y tiene una altitud de 3 550 metros sobre el nivel del mar, por lo que cuenta con temperaturas de entre 8°C a 15 °C. Hasta el año setenta la parroquia de Salinas se dividía entre las haciendas: Cordovez, Comuna Matiaví–Salinas y la Diócesis de Guaranda; con una población de 315 habitantes según el tercer censo de población y el segundo censo de vivienda del año 1974 (Naranjo E. , 2012). Y datos actuales llegan a 7 262 habitantes (GAD, 2019).

Salinas tuvo como fuente principal de economía la comercialización de sal, la cual era obtenida a partir de minas, que fueron explotadas con técnica artesanal hasta la década de los años setenta, luego de ello “(...) los precios de este producto descendieron drásticamente debido a la industrialización y comercialización de la sal procedente de la costa” (Naranjo E. , 2009, pág. 120).

Es así que los pobladores iniciaron otro tipo de actividades complementarias como tareas agrícolas y ganaderas dentro de un latifundismo opresivo, llevándolos a un nivel de pobreza muy elevado. Esto causó un 50% de mortalidad infantil antes de cumplir los 5 años de edad, y un analfabetismo del 85% (Cadena, 2016). En este trasfondo llega a ser protagonista la Misión Salesiana encabezada por el Padre Antonio Polo, quien inició con la realización de proyectos productivos en el año 1970 (GAD, 2019).

En esta misma década, llegó un grupo de voluntarios de la Operación Mato Grosso (OMG) con quienes el Monseñor Cándido Rada realizó proyectos que permitieron salir

de la pobreza extrema a Salinas. Fruto de este trabajo en el año 1971 se creó la Cooperativa Salinas Ltda. con el apoyo del Padre Antonio Polo y el Señor Bepi Tonello, quien llegó de la ciudad de Quito. Su objetivo era otorgar a la comunidad las minas de sal de la familia Cordovez, por medio de una ley que promovía que los recursos naturales sean del estado. Gracias a esta acción se logró la representación legal de las minas a la cooperativa, pero desafortunadamente el trabajo comunitario de la extracción de sal se dio por un corto tiempo debido a la disminución de su precio y para el año 1972 se constituyó como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El camino de las queseras se fortaleció cada vez más, siendo las cooperativas un instrumento eficaz y sencillo de producción así como una fuente segura de autogestión. En el año 1974 se organizó la primera quesería con campesinos que tenían experiencia en la elaboración de quesos adoptados de la hacienda Cordovez. Esta quesería se ubicó en la planta baja de la casa parroquial, esto junto a los socios de la organización quienes dotaron de materia prima para iniciar el proyecto, pero esta experiencia duró un corto tiempo por problemas de transporte y mercado, ya que los clientes solían recibir los quesos de manera discontinúa, obligando así a los socios a cerrar la planta productora de quesos.

Luego, en noviembre del año 1975, se abrió una nueva oportunidad por medio de un informe emitido por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación), en el cual se incluyó la implementación de un “Plan Internacional para Coordinar el Fomento Lechero”, gracias a los resultados obtenidos de la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE) en el Perú, por lo que en el año 1976 “(...) una comisión mixta de los gobiernos de Ecuador y Suiza, junto con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), visitaron zonas con potencial lechero” (Naranjo E. , 2012, p. 121). En este proyecto Salinas fue elegido por las condiciones de tipo organizativo y técnico–económico, así como también por sus condiciones climáticas y facilidades que tenía para acceder al crédito por medio de intermediarios financieros como los bancos, cooperativas y el FEPP. Hasta entonces, la cooperativa Salinas tenía sembradas 245 hectáreas de pastos debido a su primera experiencia quesera, la implantación del proyecto permitiría la fabricación de quesos, generando excedentes y un pago mayor a los productores de leche, comparando con los pagos bajos de ese entonces que representaba 3 suces por litro de leche (Polo, 2015).

Es así como en febrero del año 1978 firmaron un convenio bilateral entre los gobiernos de Ecuador y Suiza, para un proyecto de Queserías en Ecuador, que fue asesorado por

el suizo José Dubach. A partir de esa fecha el crecimiento se fue dando y ya para diciembre del año 1979 se contaba con cuatro queseros capacitados que procesaban 700 litros de leche al día. El 20% del total de la producción se vendía en la localidad y el 80% se comercializaba por medio de la “Tienda Quesera de Bolívar”, que más tarde llegaría a formar parte importante de FUNCONQUERUCOM. La tienda abrió sus puertas en el año 1978, un mes después de la creación de la planta quesera de Salinas para enfrentar los problemas de comercialización que tuvieron anteriormente. Esto sin olvidar los principios de solidaridad, cooperación y ayuda mutua que los caracterizaba (Benalcázar, 2008).

Después de un proceso de aprendizaje, el “Salinerito” se instaló el 16 de junio de 1978 en un cuarto ubicado en la planta baja de la casa del Padre Antonio Polo, dividido en un pequeño laboratorio y otro para la ubicación de los quesos. El proceso inició con la elaboración del queso Andino y Dambo, y pese a la falta de confianza que todavía existía en la comunidad por el queso maduro, José Dubach decidió abrir el mercado, buscando una tienda en Quito (Delgado, 2019).

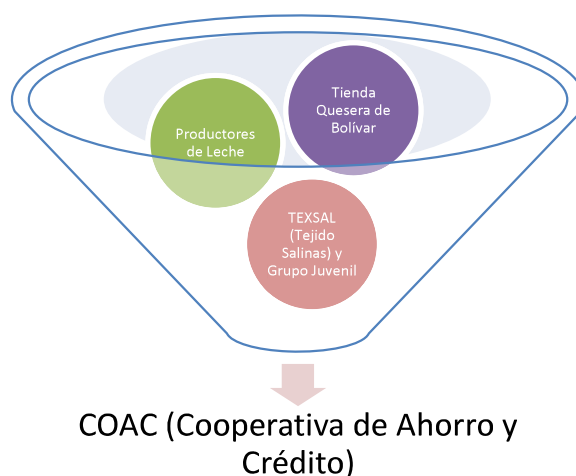


**Figura 5. Elaboración de quesos (planta baja de la casa del Padre Antonio Polo)**

Fuente: (Naranjo E. , 2012)

En el año 1978, un mes después de haberse creado la primera quesera en Salinas, la “Tienda Quesera de Bolívar” (TQB) abrió sus puertas a cargo de la primera instancia jurídica creada, llamada Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC). La TQB se encargó de la comercialización del 80% de la producción total y el 20% era comercializado localmente. En sus inicios se contó con 5 socios que dotaban de 53 litros de leche al día, con lo que al final del año se obtuvo un total de 46 socios-proveedores, quienes dotaban de 396 litros de leche al día, para el año 1979 aumentó a 4 queseros capacitados

(Salinerito, 2017). En la figura 6 se identifica los involucrados en la cooperativa de ahorro y crédito.



**Figura 6. Actores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (1978)**

Fuente: (Polo, 2015)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

La incorporación de la tecnología la realizó José Dubach, con la idea de no hacer instalaciones de alto costo o de alta tecnología, centrándose en los recursos existentes y materiales baratos, adaptándolo así en la comunidad de Salinas. Las tecnologías del conocimiento son conceptos utilizados en la producción y mejoramiento de quesos tradicionales, teniendo como referente los procesos suizos, los cuales se adaptaron a las condiciones de fabricación local en Salinas.

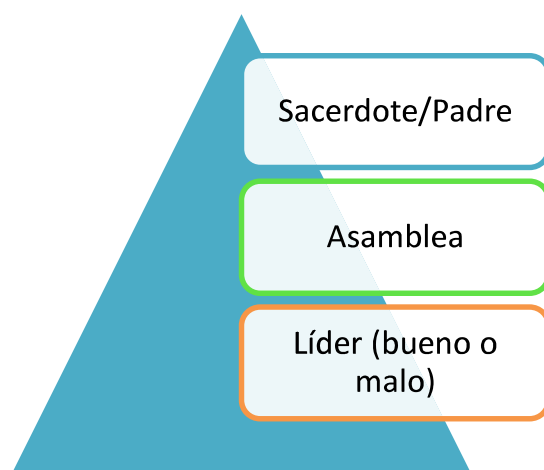
Con respecto a la organización comunitaria tradicional, Salinas no se caracterizaba por una democracia participativa, más bien contaba con un líder bueno o malo quien estaba rodeado de colaboradores, los cuales se enfrentaban a una instancia de control llamada Asamblea, sin reglas que definan su poder, pero prevalecía uno: el de elegir y destituir. El COAC, al ser una cooperativa, tenía reglas sencillas de control entre dirigentes, asamblea, instancias de administración y consejos, incluso el cambio de dirigentes se daba como una rutina basada en el principio de por “falta de controles efectivos” es una buena política dudar y penalizar (Polo, 2015).

La resistencia que tenían a la reglas no permitió una auténtica participación por lo que se hizo necesaria su integración por medio de un sistema de control “desde arriba”. “Con Bepi **Tonello**<sup>2</sup>, uno de los voluntarios que aportó mucho a la historia de Salinas,

---

<sup>2</sup> Lo resaltado corresponde al autor.

habíamos notado que las elecciones terminan por confirmar inevitablemente los líderes tradicionales eficaces en sus anteriores tareas, pero naturalmente cerrados a la nueva visión organizacional” (Polo, 2015, pág. 33). Es por ello que Antonio Polo propuso un grupo de jóvenes, los cuales fueron escogidos y motivados con anterioridad para la labor de llevar adelante la cooperativa, lo cual dio resultado. Su estructura se muestra en la figura 7.



**Figura 7. Organización Política**

Fuente: (Polo, 2015)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

La COAC ha sido uno de los entes más importantes en el proceso de Salinas y gracias a la apertura de la primera tienda especializada en queso “TQB” ha mejorado la comercialización, siendo aquella semilla que más tarde se convirtió en FUNCONQUERUCOM.

A continuación se describen tres etapas importantes en el proceso de desarrollo del consorcio. En el inicio de cada una de las etapas se establece una síntesis de los hechos que marcan su posterior vinculación con las dimensiones a describir.

### **3.1.2. PRIMERA ETAPA: Identificación (1999)**

Salinas de Guaranda apostó por el cooperativismo por medio del COAC, quien inició sus actividades en el año 1972 con 211 socios. Salinas vio en el COAC una forma efectiva de poder hacer frente a la pobreza y la marginación mediante un trabajo en conjunto con la Misión Salesiana, el Mons. Cándido Rada y varios voluntarios extranjeros, pasando de ser un pueblo sin un sistema de organización, a un pueblo productor de sal, organizado y agroindustrial.



Para el año 1999 se constituyó la Fundación Consorcio de Queserías rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), luego que concluyó el apoyo suizo en 1991, contando en ese entonces con una planta principal quesera con una capacidad de procesamiento de 1500 litros de leche por día y 15 queserías comunitarias rurales (Benalcázar, 2008).

La "TQB" en esta etapa pasó a ser uno de los pilares fundamentales para el éxito del proyecto, debido a que en sus inicios solo se comercializaba la producción de la planta en Salinas, pero en esta época se lo realizó para todas las queserías que formaban parte del proyecto, cubriendo así los costos de transporte de los quesos de la planta hasta la tienda, con lo que se garantizó buenos precios y mayores utilidades que debían ser reinvertidas.

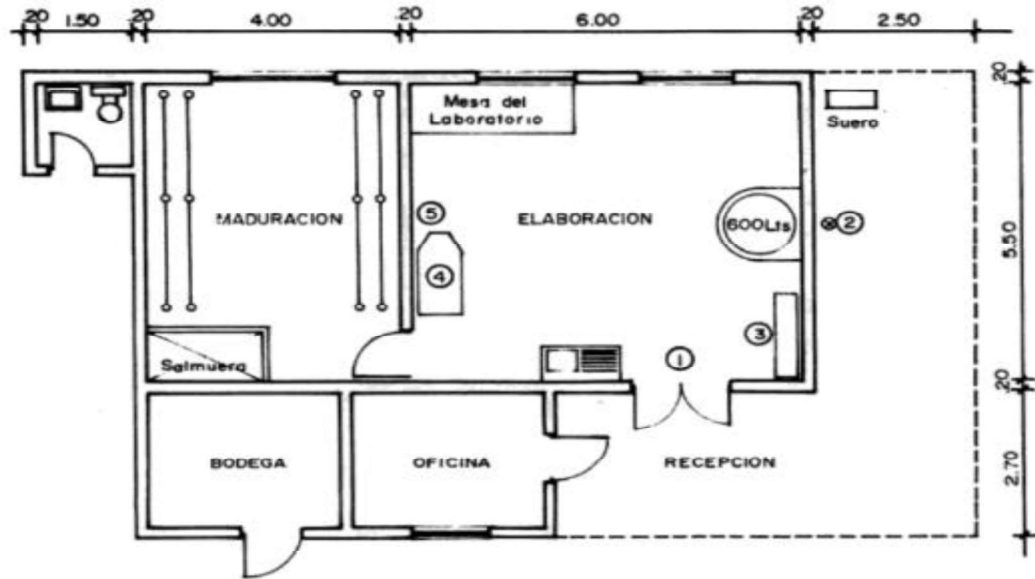
Se describe la primera etapa bajo dimensiones: material, humana, tecnológica, política y simbólico-cultural.

#### **3.1.2.1. Dimensión Material**

Las queseras rurales que formaban parte del consorcio, en primera instancia, iniciaron con la elaboración de quesos en un local que fue adecuado para el efecto, como parte de su primera experiencia por motivos higiénicos y por causas de regulación estatal. A partir de esta experiencia cumplieron ciertas especificaciones para la instalación de la quesería rural. Se instalaron en un área 14 m x 8 m (112m<sup>2</sup>) que estaba conformada con los siguientes ambientes:

- Zona de recepción;
- Sala de elaboración;
- Cámara de maduración;
- Bodega;
- Oficina;
- Servicio sanitario.

La construcción se efectuó en mampostería repellada, la cual estaba recubierta por azulejos en el área/zona de lavaplatos y laboratorio, los pisos eran de cemento endurecido, el techo con estructuras (metálica, zinc o madera) cubierto con asbesto, cielo raso y paredes pintadas, las puertas eran de madera o metálicas y las ventanas eran en madera, hierro con vidrios o mica. Los equipos eran de construcción nacional, excepto el laboratorio de análisis el cual era provisto por la tienda "Queseras de Bolívar".



- ① BALANZA PARA PESAR LA LECHE
- ② CALENTADOR INDUSTRIAL A KEREX
- ③ MOLDES E IMPLEMENTOS PARA QUESERIA
- ④ MESA PARA MOLDEAR EL QUESO
- ⑤ PRENSAS

**Figura 8. Quesería de Apahua (600kgs leche/día)**

Fuente: (Soria & Illingworth, 1989)

La comercialización de los productos se realizó a partir de la Tienda Quesera de Bolívar y entre los productos que más se vendían se encontraban los quesos fresco, dambo, andino, tilsit, mozzarella, gruyere y provolone. Diciembre fue el mes que tuvieron problemas y dificultades por la producción que de daba en menor cantidad. Pero entre los meses de mayo a junio disminuía la demanda, y la producción de leche era mayor, por ende, se producían más quesos. Esta dificultad de acopio del queso se resolvió con la adquisición de una cámara fría en donde se guardaban quesos y se comercializaban en época de escasez.

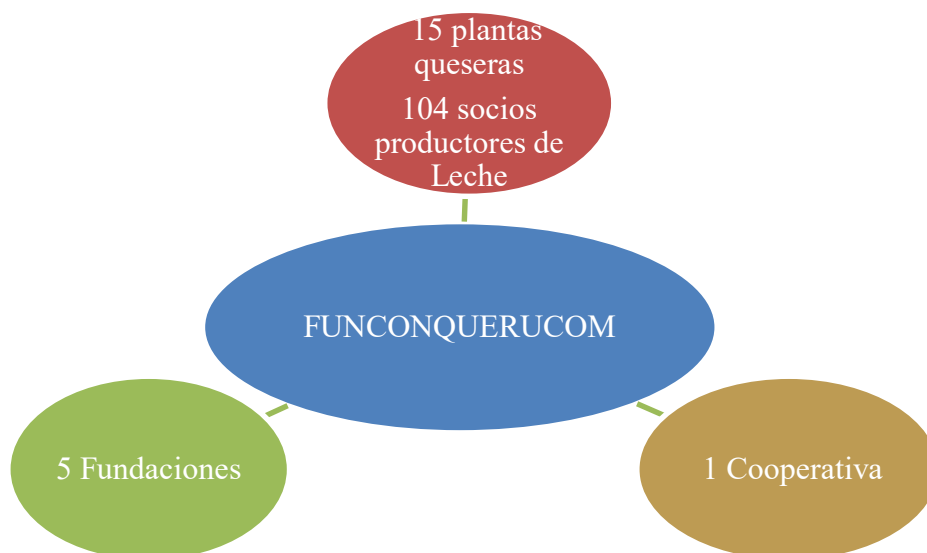
La tienda “Queseras de Bolívar” en Quito a parte de la comercialización también dotó a las queserías insumos como cuajo, cloruro de calcio, fermentos y reactivos para los análisis de laboratorio. Así también tubos de ensayo, mandiles de trabajo, batidoras de mantequilla, cajas aisladas para preparar fermentos, cuchillos para acortar quesos y bandejas para moldear queso fresco, todo de construcción nacional.



**Figura 9. Tienda Quesera de Bolívar**  
Fuente: (Dubach, 1988)

### 3.1.2.2. Dimensión Humana

Conforme el proyecto fue creciendo los actores que formaron parte del proceso se incrementó hasta llegar a 104 socios, los cuales formaban 15 queserías comunitarias (Benalcázar, 2008), como se puede observar en la figura 10.



**Figura 10. Socios de FUNCONQUERUCOM (1999)**  
Fuente: Levantamiento de campo (Cadena, 2019)  
Elaborado por: Aguagallo, 2020

A partir de su constitución, la FUNCONQUERUCOM se inició conformada por los siguientes socios y estratégicos aliados: la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Fondo Ecuatoriana Populorum Progressio (FEPP), Fundación

Familia Salesiana, Cooperativa de Producción Agropecuaria el Salinerito (PRODUCCOOP), Promoción Humana Diocesana Guaranda (PHD), Comercializadora Nacional (CONA) y las distintas queserías socias que se encontraban en Azuay, Bolívar, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha (Salinerito, 2019).

En esta etapa se contó con quince organizaciones campesinas que oficialmente instalaron una quesería rural. En estas queserías se transformaron 7.500 litros de leche diarios que representaba 750 kilos de queso de los cuales fueron vendidos el 70% en Quito y otras ciudades del país y el 30% en la localidad.

De acuerdo a Cadena y Boada (1998) las quince queseras se ubicaron de la siguiente forma:

- 8 en la provincia de Bolívar, con el 58% de la producción
- 3 en la provincia de Pichincha, con el 21% de la producción
- 2 en la provincia de Chimborazo, con el 8% de la producción
- 1 en la provincia de Cotopaxi, con el 7% de la producción
- 1 en la provincia de Azuay, con el 6% de la producción (Cadena & Boada, 1998, p. 103).

### **3.1.2.3. Dimensión Política**

La Cooperativa Salinas recibió por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería del gobierno un reconocimiento a la Orden Nacional al “Mérito Ganadero en el Grado de Gran Caballero”, demostrando así un cambio total en la forma de intervención estatal en la dirección del problema y la necesidad de mantener a nivel nacional el proyecto, siendo Salinas un ejemplo a seguir (Soria & Illingworth, 1989).

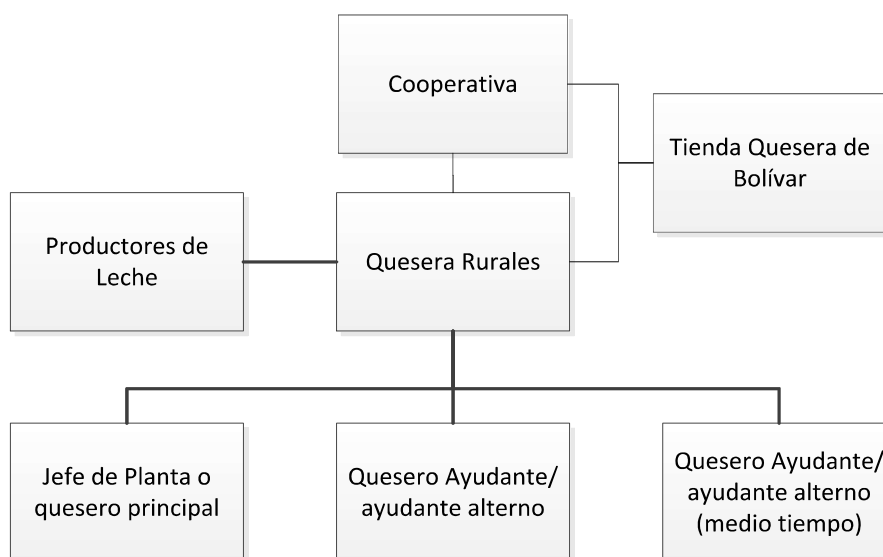
El proyecto continuó gracias a varias motivaciones y a la necesidad de continuar con los actores del proceso de desarrollo, a pesar que se concluyó el convenio suizo creando un ente con el nombre de FUNCONQUERUCOM que en el año 1999 plasmó cuatro objetivos esenciales en el estatuto:

- Agrupar, organizar y apoyar técnicamente a los pequeños productores de leche y derivados lácteos.
- Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia técnica en la producción de leche; en la producción, tratamiento, maduración y comercialización de quesos.

- Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización de los derivados lácteos, ofreciendo a los productores agroindustriales y comercializadores los medios y recursos humanos para gestionar o contratar.
- Promocionar la venta de los productos lácteos obtenidos por sus miembros (SIPAE, 2007).

Inicialmente, se encontraba en una centralización total. Es decir estaba regido por una sola institución, la COAC que fue el primer ente jurídico creado, quien integraba a todas las comunidades y cumplía con todos los servicios. A medida que iba creciendo se vio en la necesidad de descentralizar los servicios y las comunidades, por ende a medida que nacía una comunidad y se consolidaba, iba teniendo su propia organización local.

Las queserías rurales iniciaron con dos o tres personas y se encontraban estructuradas de la siguiente manera: un jefe de planta o quesero principal, el quesero ayudante o quesero alterno, personal a tiempo completo y un quesero ayudante de medio tiempo. El jefe de planta era el encargado de la producción y despacho del queso incluso se dedicaba a la contabilidad y el pago de leche. El jefe de planta era elegido en una asamblea que se realizaba dentro de sus propias comunidades.



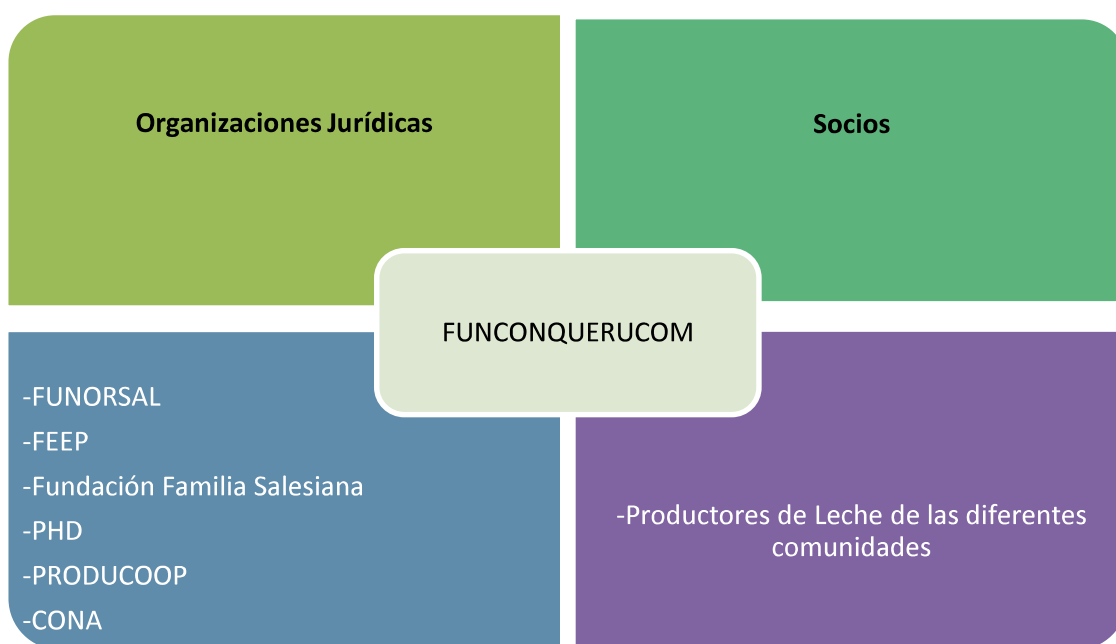
**Figura 11. Organización Estructural**  
 Fuente: Levantamiento en campo (Condor, 2020)  
 Elaborado por: Aguagallo, 2020

La planta central estaba formada por seis personas, quienes se encargaban de la producción de queso y la parte administrativa. En esta estructura el administrador-contador se encargaba de enviar un informe económico quincenal a la cooperativa,

kardex, inventarios, proveer el dinero para la compra de insumos y de hacer depósitos en la cooperativa de los excedentes.

Las relaciones de poder que se daba en las queseras rurales y en la planta central eran sencillas de entender, ya que se las realizaba de manera funcional. En las diferentes comunidades se mantenía una dominación de poder muy tradicional (líder bueno o malo-comuneros). En el caso del Consorcio esto cambió a una dominación de poder racional basándose en el estatuto del año 1999.

En la figura 15 se establece la red que conforma FUNCONQUERUCOM.



**Figura 12. La red FUNCONQUERUCOM**

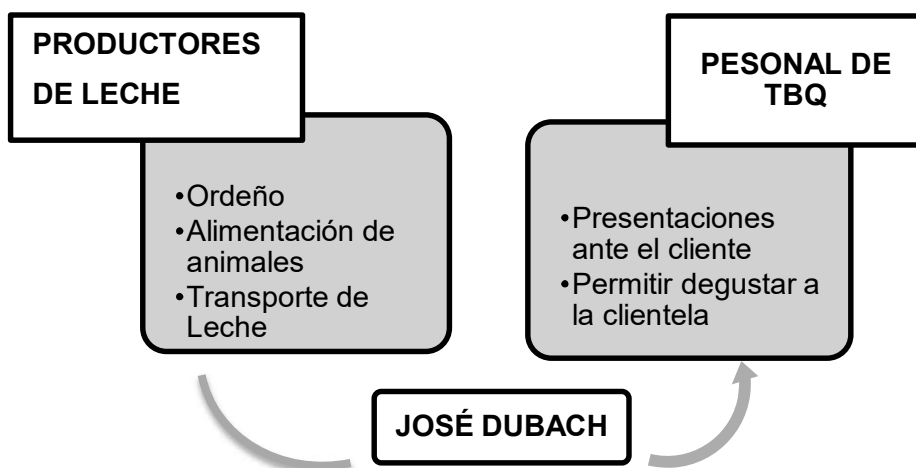
Fuente: (SIPAE, 2007)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

#### 3.1.2.4. Dimensión Tecnológica

- **Tecnológica del Conocimiento:**

José Dubach fue el encargado de la transmisión de conocimiento, disponiendo su tiempo y paciencia a la hora de enseñar a los demás campesinos. Cada uno de ellos en esta etapa fue capacitado para la producción y comercialización.

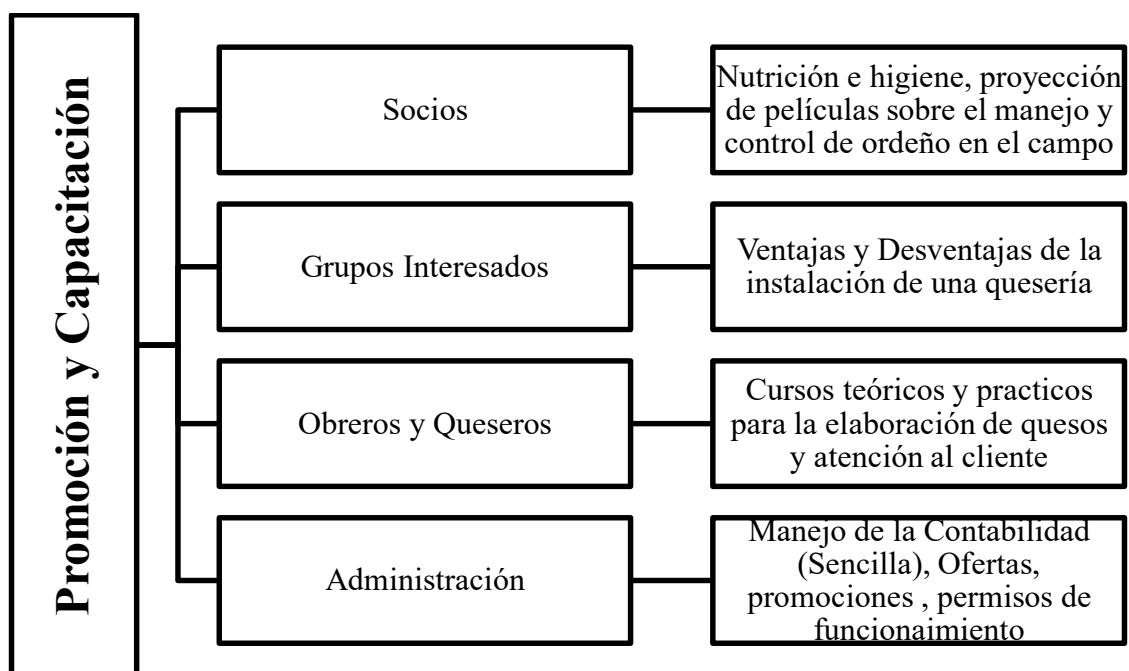


**Figura 6. Transferencia de tecnología del conocimiento**

Fuente: (Dubach, 1988)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

La interrelación en la comunidad para la transferencia de conocimiento dio lugar a la promoción y capacitación en la zona, logrando así un crecimiento del conocimiento.



**Figura 13. Promoción y Capacitación**

Fuente: (Dubach, 1988)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

La tecnología del conocimiento permitió que tanto la tecnología mecánica y humana se desarrollen, por ende se estandarizó los procesos con lo que se logró un total de 16 personas capacitadas para las diferentes áreas de producción y comercialización.

- **Tecnología Mecánica:**

Las tecnologías mecánicas que fueron transferidas para disminuir costos en el proceso de producción, se adaptaron al entorno. En su mayoría los equipos eran de construcción nacional, excepto el laboratorio de análisis el cual era dotado por la Tienda Quesera de Bolívar. El equipo fue de construcción sencilla y fácil mantenimiento, variaron en ciertos aspectos con el tradicional, como fue el caso del acero inoxidable de doble fondo que se sustituyó de un recipiente (madera o latón) para coagular la leche, quemadores de gas que reemplazaron a la leña y fermentos lácteos para madurar los quesos en vez de venderlos en fresco, al igual que el mantenimiento se lo realizaba una limpieza diaria en todos los equipos y utensilios, así como la filtración del combustible empleado por los quemadores. En la tabla 2 se describen los equipos para una quesera de 600 litros.

**Tabla 2. Equipo Nacional para una quesera rural de 600 litros**

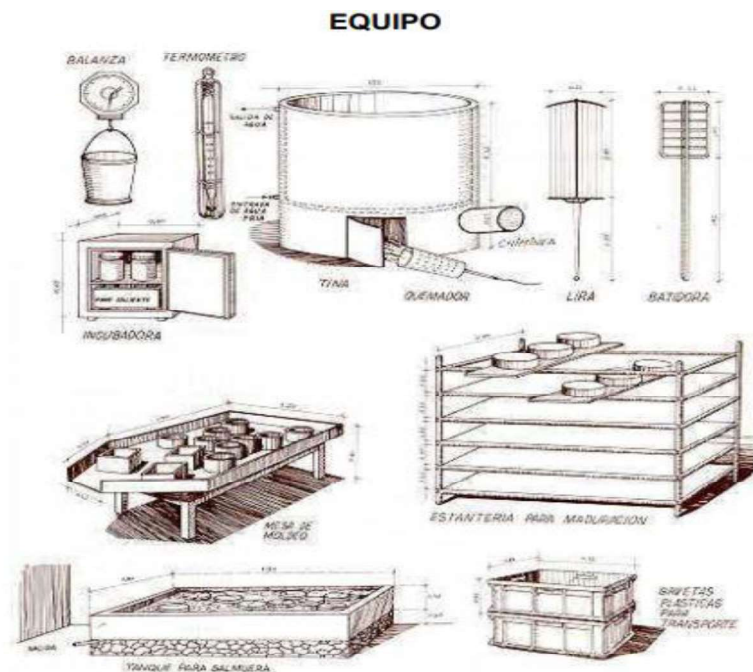
<b>Herramientas básicas para la utilización de las queseras con capacidad de 600 litros diarios</b>
8 Tarros de 40 litros para guardar leche, suero y agua
1 Balanza para pesar la leche
1 Paila de acero inoxidable de doble pared para 600 litros
Calentador industrial a kérex
Tela de trama compacta y paños queseros
1 Lira y pala de madera
<b>Moldes de plástico y madera con tapas de madera:</b>
Para queso FRESCO: diam. 4 pulg x 25 cm de alto;
Para queso ANDINO: diam. 6 pulg x 25 cm de alto;
Para queso TILSIT: diam. 8 pulg x 15 cm de alto;
Para queso DAMBO: 25 x 25 x 18 cm de alto.
Pesas de cemento (Andino 4 kilos, Tilsit 6 kilos)
1 Tina de cemento y azulejos para la salmuera
Repisas de madera y tablas para la maduración
1 Cocineta de gas y tres ollas (varios tamaños) para el laboratorio
Pala y baldes de plástico
Termómetro quesero, reloj de pared
Pequeños utensilios de laboratorio
1 Mesa para lavar los quesos
1 Mesa de madera para moldear el queso
1 Caja térmica para preparar fermentos
5 Gavetas para el transporte del queso
2 Bandejas de acero inoxidable para llenar 42 moldes de queso fresco
Filtro de agua

Fuente: (Dubach, 1988)

Elaborado por: Aguagallo, 2020



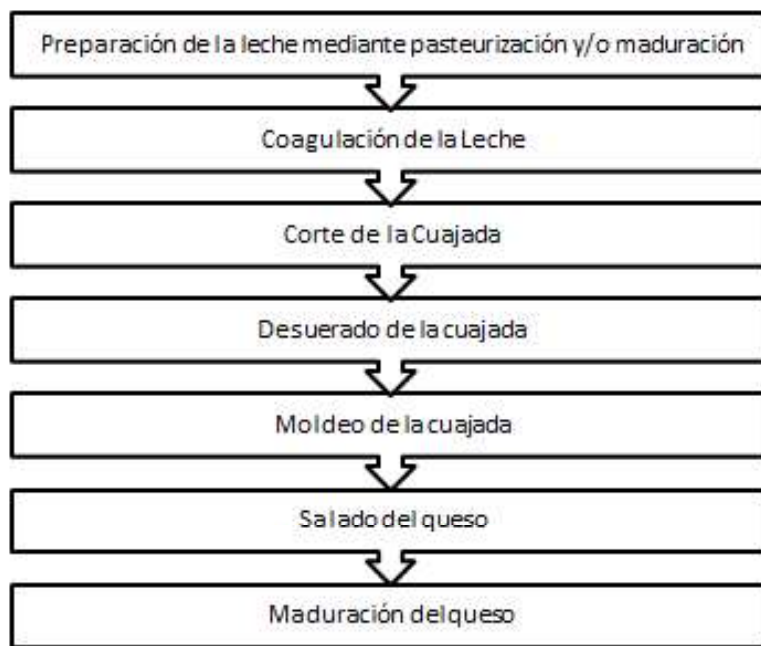
La planta principal contaba de un laboratorio más adelantado, en el que incluía un caldero de vapor, un calentador solar para el agua y batidoras mecánicas para la elaboración de mantequilla y su proceso de mantenimiento era diferente a las demás queserías rurales, ya que al contar con un caldero sencillo se debía purgar diariamente y ser sometido a un mantenimiento de dos veces al año.



**Figura 14. Tecnologías Mecánicas transferidas por José Dubach (Planta Principal)**  
Fuente: (Dubach, 1988)

- **Tecnología Humana:**

La transferencia con respecto a la tecnología humana se caracterizó por la generación de habilidades en los campesinos, y así como también la energía física utilizada en la producción de quesos.



**Figura 15. Proceso de realización del queso**

Fuente: (Dubach, 1988)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

- **Materia Prima**

En Salinas en esta etapa se hizo énfasis en los aspectos que tenían que ver con la calidad de la leche por medio de cursos presenciales y de autoconstrucción, así como también por parte de la jefatura de la planta un control publicado semanalmente en una pizarra ubicada en la zona de recepción de leche, un listado de personas que entregaban leches defectuosas, con lo cual se realizaban descuentos en el precio.

Los insumos como el cuajo y fermentos se los adquiría a través de la Tienda Quesera de Bolívar quienes importaban directamente para el gasto de todas las queserías que eran parte del proyecto y que se encontraban distribuidas en el territorio nacional. El sistema de recepción de leche era el mismo en todas las queserías y consistía en pesar la leche de cada productor del cual una vez cada 15 días se obtenía una muestra para filtrar a través de una tela sujeta a la tina de elaboración, por medio de la ayuda de un quemador a petróleo que era de construcción nacional. En la planta principal se pasteurizaba la leche por medio de un caldero (excepto el queso Gruyere) que se encontraba en un tanque de acero inoxidable de forma rectangular de doble pared llamado (Pasteurizador Batch a 63°C/30 min).

- **La Elaboración de fermentos**

Todas las queserías rurales contaban con una caja de madera, la cual estaba recubierta por un material aislante y con un recipiente para agua hirviendo, el cual era colocado dentro de la caja, con el fermento para su incubación. En el caso de ser necesario se cambiaba el agua hirviendo para mantener la temperatura de incubación recomendada. Sus procesos eran estandarizados y enfocados principalmente a la materia prima y los fermentos que dependían de la calidad del producto final. En la tabla 3 se identifica el rendimiento de cada producto fabricado.

**Tabla 3. Rendimiento Leche/Queso**

N°	PRODUCTOS	1 Lt. = 1 kg
1	Queso Fresco	7,5
2	Queso Andino	8,5
3	Queso Tilsit	9,5
4	Queso Dambo	9,5
5	Queso Parmesano	11
6	Queso Provolone	11

Fuente: (Dubach, 1988)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

Los queseros y los proveedores aprendieron rápidamente las operaciones de producción de leche y elaboración de quesos, aunque se tardaron en poder adquirir la disciplina de trabajo recomendada para la obtención de productos de calidad, en el caso de los agricultores incorporaron lentamente nuevas prácticas de manejo de alimentación y reproducción del ganado de acuerdo con las motivaciones que existían para ellos.

### **3.1.2.5. Dimensión Simbólico o Cultural**

En los salineros se pudo identificar un espíritu productivo industrial debido a que por mucho tiempo explotaban las minas de sal. A pesar de ello sus habitantes no tenían una idea clara de que la tierra se debía utilizar principalmente en ganadería y no en la explotación de la mina de sal.

Otro de los aspectos culturales que se notó en esta etapa en Salinas y en varios de los recintos, es el hecho de que construyeron casas en lugares céntricos y alrededor de la iglesia, a pesar de que sus propiedades se encontraban a largas distancias, o alejadas del sitio. Este tipo de organización les permitió disponer de facilidades para acudir a reuniones u otras actividades grupales como mingas.

A continuación se describe la segunda etapa 2006 bajo las siguientes dimensiones material, humana, tecnológica, política y simbólico-cultural.

### **3.1.3. SEGUNDA ETAPA: Planificación (2006)**

En este año se constituyó la Corporación Gruppo Salinas como una organización de Tercer Grado integrada por todas las organizaciones comunitarias salineras y, tiene la representación legal y gestión de la Marca Campesina Comunitaria “Salinerito”. Entre sus objetivos se encontraba velar por la protección y el buen uso de la marca, así como de dotar de organismos transversales a todas las instituciones y empresas que son parte del proceso, quedando FUNCONQUERUCOM como un aliado comercial del Gruppo Salinas.



**Figura 16. Sello del Gruppo Salinas**

Fuente: (Cadena, 2016)

Se procede a realizar la descripción en la segunda etapa 2006 bajo las siguientes dimensiones: material, humana, tecnológica, política y simbólico-cultural.

#### **3.1.3.1. Dimensión Material**

En el 2006 la quesería creada en el año 1978 pasa a ser parte de la Cooperativa de Producción Agropecuaria el Salinerito (PRODUCOOP), para impulsar la producción de derivados lácteos, separándose así de COAC quien más tarde se llamará Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (COACSAL) (Cadena, 2016).

Después de la primera etapa del proceso, que se caracterizó por un desarrollo rápido de queserías comunitarias a escala nacional, se inicia un proceso de planificación teniendo en cuenta otra de las funciones del consorcio, que eran prestar servicios a las queserías, proveer insumos, equipos, materiales a precios convenientes y facilidades de pago, teniendo entre sus políticas la no repartición de utilidades de la producción y comercialización de quesos. Estas utilidades fueron reinvertidas en maquinarias, equipos, obras sociales para la comunidad y créditos para los socios. En cambio, las utilidades de las TQB se destinaban para su propio equipamiento o se repartían a las queserías en equipos, insumos y materiales.

Hasta el 2006 existían instaladas 70 queserías, las cuales se encontraban en 7 provincias del país. De estas 70 plantas queseras, 27 se encontraban en la provincia de Bolívar, las cuales estaban unidas al consorcio actuando este como ente que agrupaba y cumplía sus funciones por medio de las “Tiendas Queseras de Bolívar” sin contar con una infraestructura propia (IICA, 2006).

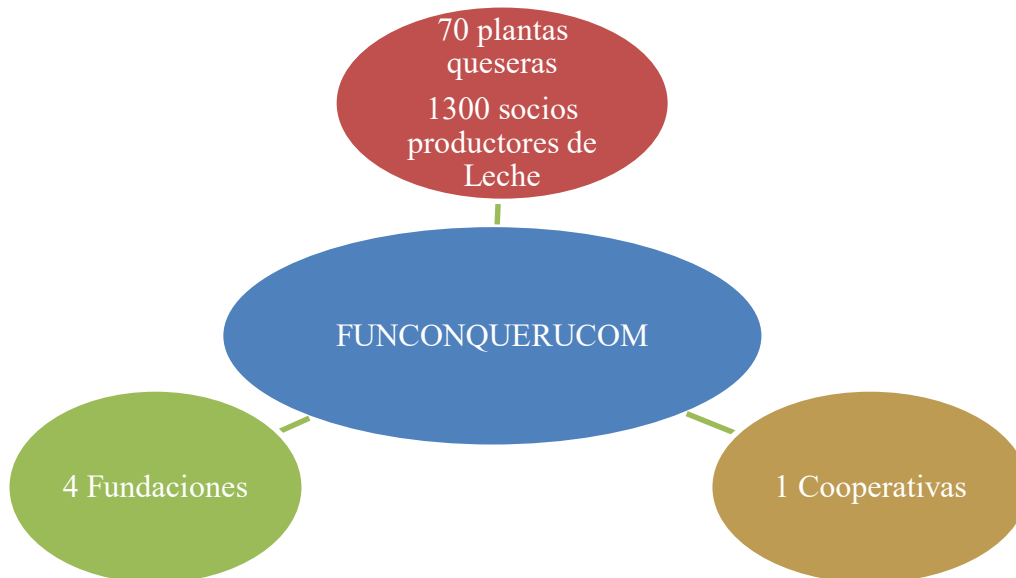


**Figura 17. Sello de FUNCONQUERUCOM 2006**

Fuente: (Cadena, 2016)

### 3.1.3.2. Dimensión Humana

El consorcio trabajó de la mano de PRODUCOOP y FUNORSAL, ente de segundo grado que se creó en el año 1988 para el fortalecimiento de la actividad productiva y que ayudó a varias comunidades a integrarse en el sistema de producción. Es así que para el 2006 los integrantes que formaron parte de FUNCONQUERUCOM fueron los siguientes:



**Figura 18. Tienda Quesera de Bolívar**

Fuente: (SIPAE, 2007)

Elaboración: Propia

El Salinerito, con un total de 70 plantas queseras, contaba hasta el 2006 con 3 000 socios (Gonzalez, 2006), de los cuales 35 eran asociados a FUNCONQUERUCOM, 27 de la provincia de Bolívar y 8 de las siguientes provincias: 2 en Chimborazo, 1 en Tungurahua,

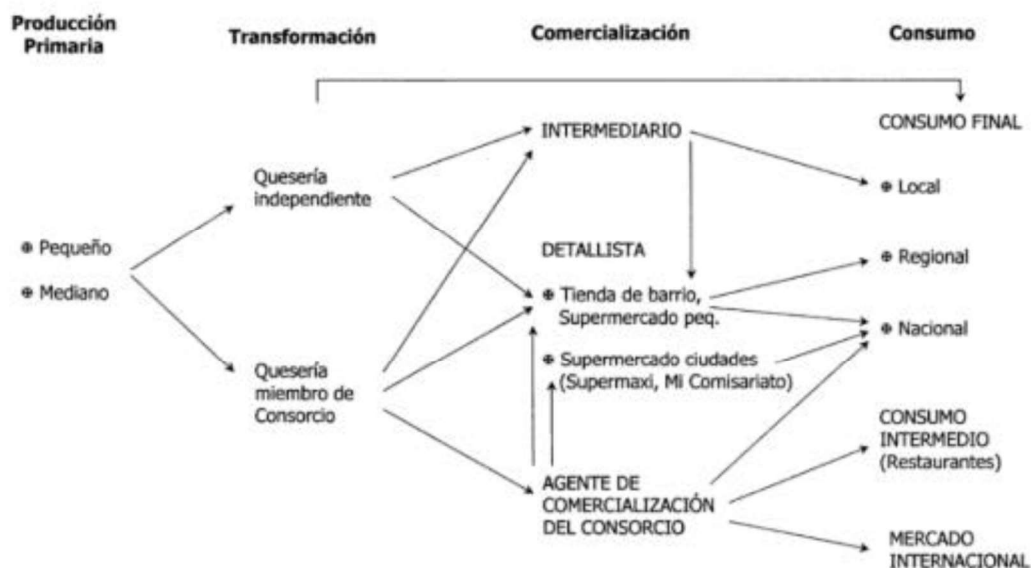
1 en Cotopaxi, 1 en Azuay y 3 en Pichincha con un total de 1300 socios o productores de leche (Salinerito, 2015).



**Figura 19. Tienda el Salinerito (2016)**  
Fuente: (Grupo Salinas, 2019)

El consorcio continuó con los objetivos de agrupar, organizar y apoyar a los productores de derivados lácteos e inició sobresaliendo en el tema de la comercialización, teniendo una gran acogida. Con respecto al precio del litro de leche aumentó de 0,22 ctvs. a 0,34 ctvs. entre los años 2002 al 2006. Los cuales eran cobrados cada 15 días.

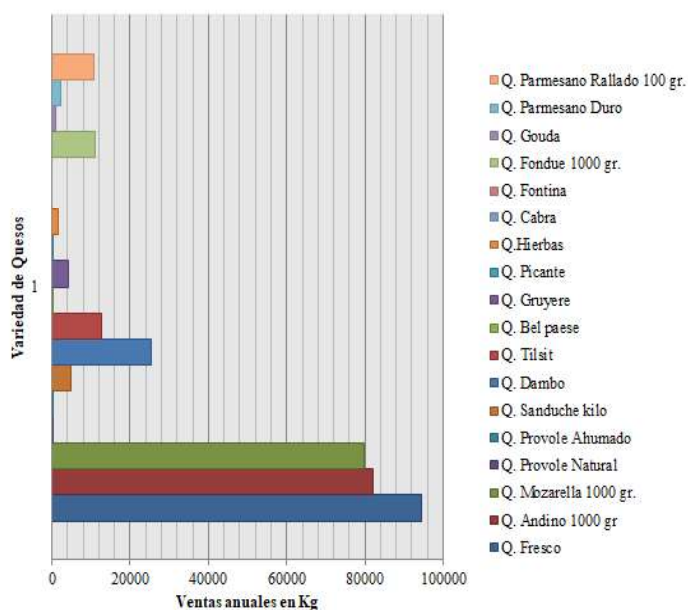
La comercialización de los productos se la realizó por varios canales relacionados al consorcio, incluido la venta final que se realizaba en los locales especializados "Tiendas Queseras de Bolívar" de Quito, Guayaquil y Guaranda, así como en los supermercados Camari de las diferentes ciudades. El consorcio actuaba como un agente de comercialización distribuyendo los productos en la cadena Supermaxi, consumidores intermediarios (restaurantes) y clientes en mercados externos. En la figura 20 se observa las vías elegidas por FUNCONQUERUCOM para que el producto recorra desde su creación hasta el consumidor final.



**Figura 20. Canales de Comercialización en el circuito de Queserías Rurales**  
Fuente: (Cadena & Boada, 1998)

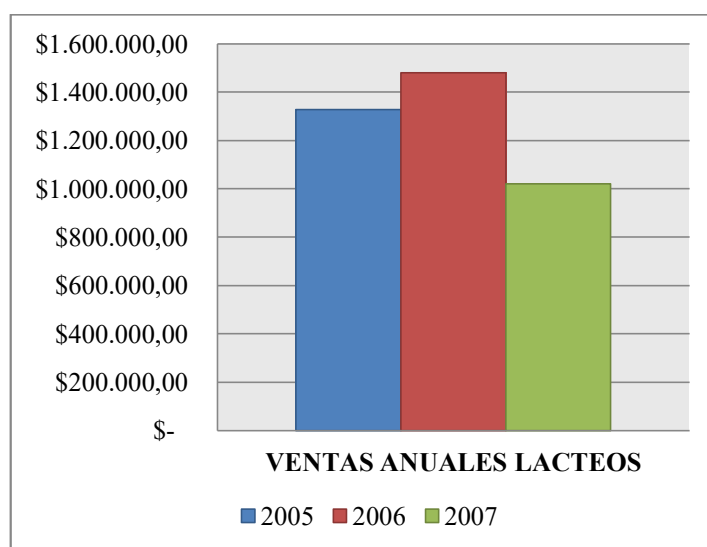
Las ventas en FUNCONQUERUCOM han sido el corazón en la aventura comercial, y conforme aumentó el número de socios, el volumen de producción aumento también.

En las ventas se utilizaron estrategias de crecimiento y expansión, al diversificar sus productos obteniendo así 18 tipos de quesos, de los cuales en ventas anuales en kilos de queso que más sobresalió para el 2006 fue el queso fresco, como se puede analizar en la figura 22.



**Figura 21. Ventas anuales en pesos por kg de productos lácteos (2006)**  
Fuente: (Benalcázar, 2008)  
Elaborado por: Aguinaldo, 2020

FUNCONQUERUCOM a través de su comercialización llegó a contar con ventas en productos lácteos de 30 000 kilos mensuales que tenía un equivalente de 9 000 litros de leche diarios (Cardenas, 2007). Las mayores ventas de queso fresco fueron a familias ecuatorianas que no tenían una cultura de consumir el queso maduro. En cambio, el queso Andino era ofrecido a las familias con mayores ingresos y que tenían una cultura de consumir quesos maduros. Finalmente, se presenta un resumen anual de los años 2005, 2006 y 2007 por ventas en dólares de productos lácteos teniendo mayores ventas en el 2006, ver figura 23.



**Figura 22. Resumen de Ventas anuales en dólares de productos lácteos**

Fuente: (Benalcázar, 2008)

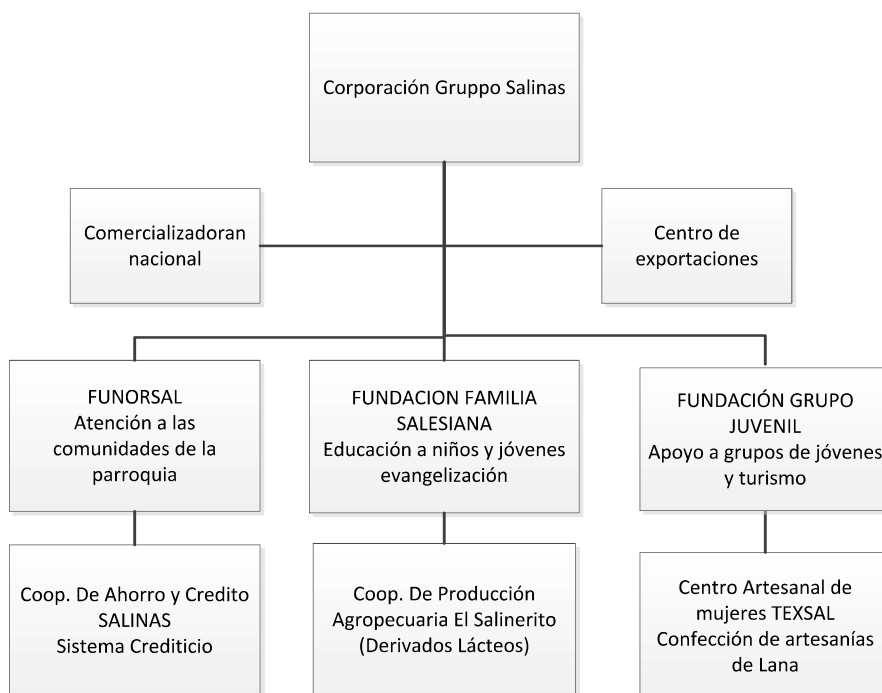
Elaborado por: Aguagallo, 2020

### 3.1.3.3. Dimensión Política

Desde el principio se pudo observar que el proceso de desarrollo de la iniciativa salinera por su naturaleza y estructura comercial fue creciendo de una manera desordenada. Incluso dentro de las queseras, la estructura organizacional era sencilla ya que contaban con un supervisor que era responsable de asignar el trabajo, adquirir materia prima, realizar programas para la producción y enviar a los centros de acopio.

El Supervisor también era el encargado de dar conocimiento a los responsables de la organización de segundo grado (OSG) sobre el inventario producido para la venta. Incluso entre sus responsabilidades estaba ejecutar planes de producción realizados por la OSG y llevar un registro manual a lápiz y papel sobre los ingresos de materias primas y el total de unidades producidas por día.

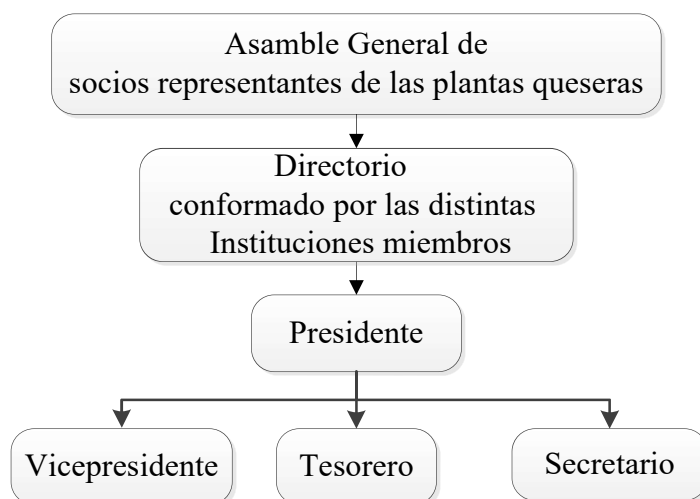




**Figura 23. Estructura organizacional (2006)**

Fuente: (Grupo Salinas, 2019)

Dentro de FUNCONQUERUCOM las relaciones de poder se ejercían en un principio por una asamblea general, la cual se conformó por los representantes de las plantas queseras de las diferentes comunidades quienes podían elegir y ser elegidos, pero era el directorio quien se encargaban de la mayoría de las actividades del consorcio.



**Figura 24. Organigrama de FUNCONQUERUCOM (2006)**

Fuente: (Benalcázar, 2008)

A parte de los socios, el consorcio contó con 23 trabajadores quienes prestaban sus servicios retribuidos por el trabajo que realizaban en el Consorcio, como se detalla en la tabla 4.

**Tabla 4. Número de empleados por cargos**

<b>CARGO/OCUPACION</b>	<b>N° PERSONAS</b>
Gerente Administrador	1
Contador	1
Asistentes de Contabilidad	2
Secretaria	1
Jefe de Bodega	1
Controlador de Inventarios	1
Ayudantes de Bodega	2
Chofer	1
Ayudante de Chofer	1
Personal de Limpieza	1
Atención de Tienda de insumos	1
Vendedores	2
Vendedores de tiendas	6
Apoyo Logístico en Tiendas	1
Técnico de Control de Calidad	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Fuente: **(Benalcázar, 2008)**

Elaborado por: Aguagallo, 2020

Dentro de las organizaciones, incluida FUNCONQUERUCOM, en un inicio no existía la selección de personal, sino más bien los jóvenes que se destacaban tanto en la misión Salesiana y Promoción Humana Diocesana eran los candidatos ideales para poder ocupar las jerarquías de las organizaciones y eran aceptados por el liderazgo que iban ganándose.

#### **3.1.3.4. Dimensión Tecnológica**

- **Tecnología del conocimiento:**

La transferencia del conocimiento que se dio en esta etapa se hizo de campesino a campesino, en base a las experiencias de cada uno en los procesos aprendidos anteriormente por parte del técnico suizo José Dubach (FEPP, 2012).



**Figura 25. Transferencia de conocimiento**  
Fuente: Levantamiento de campo (Vargas, 2020)

Es así que en el marco del establecimiento de las nuevas queserías el conocimiento de la producción de quesos de la planta principal jugó un papel importante para el inicio del mismo en las diferentes comunidades, ya que se beneficiaban de la experiencia de antiguos trabajadores.

La capacidad de absorción con la que los campesinos han receptado, ha hecho referencia al conocimiento anterior el cual ha sido un factor clave para utilizar un conocimiento externo y poder obtener nuevas variedades de quesos. Este conocimiento previo ha sido necesario para poder aplicar un nuevo conocimiento y se caracteriza por los siguientes factores:

- 1) Conocimiento previo
- 2) La experiencia organizativa en proyectos de transferencia.
- 3) La capacidad de absorción de la unidad receptora.
- 4) La compatibilidad entre el contexto cultural de la unidad incorporada y el del conocimiento a transferir.
- 5) La motivación de los agentes participantes.
- 6) La adaptación del proceso y contenido de la transferencia (Desiderio & García, 2004).

Para el 2006 llegó a contar con 80 técnicos que fueron capacitados en la producción de queso, administración y equipos. Ellos laboraban en la administración de las plantas, tecnología quesera y en la comercialización de productos lácteos, asesorados por un equipo técnico y promotores queseros (Gonzalez, 2006).

- **Tecnología Mecánica:**

En lo que respecta a los productores de leche el incremento de la producción se dio por factores como los pastizales y el número de cabezas de ganado y no por la tecnificación en porcentajes, Esto representó el 3,2% de sistemas productivos tecnificados, un 10% semi-tecnificado y un 86,8% de sistemas poco tecnificados (Benalcázar, 2008).

La maquinaria con la que contaban era de origen suizo la cual tenía una duración de largo plazo pero se requería de un correcto mantenimiento. Las instalaciones de las plantas principales de quesos fueron de primer orden y utilizaban un sistema de pasteurización por medio de placas. Esto se refiere a un tipo de placas de calentamiento y enfriamiento de leche, las cuales al someterse a temperaturas altas y violentas producen cambios que agilizan la eliminación de los elementos patógenos que se puedan encontrar en la leche. El principal proveedor de maquinarias suiza fue ANDINOX, quien también dotó de asesoría y apoyo a proyectos, dando un presupuesto real en cuanto a maquinaria y costos de instalación.

- **Tecnología Humana:**

Los procesos que fueron realizados en las plantas principales de quesos y replicadas en las comunidades se estandarizaron, excepto la utilización de fermentos que requiere un trato especial para su incubación porque depende de la temperatura, que al contar con una gran cantidad de zonas climáticas varían.

Dentro del consorcio se inició una estructura de cadena de valor de la gestión de comercialización, que es lo que caracteriza a FUNCONQUERUCOM, la cual se realiza por medio de las Tiendas Queseras de Bolívar. El tipo de tecnología con el que contaba era muy sencilla y manual, aunque existía una falta de documentación de los procesos y en lo que respecta a los proveedores también existía un déficit de tecnología para el mantenimiento de la materia prima.

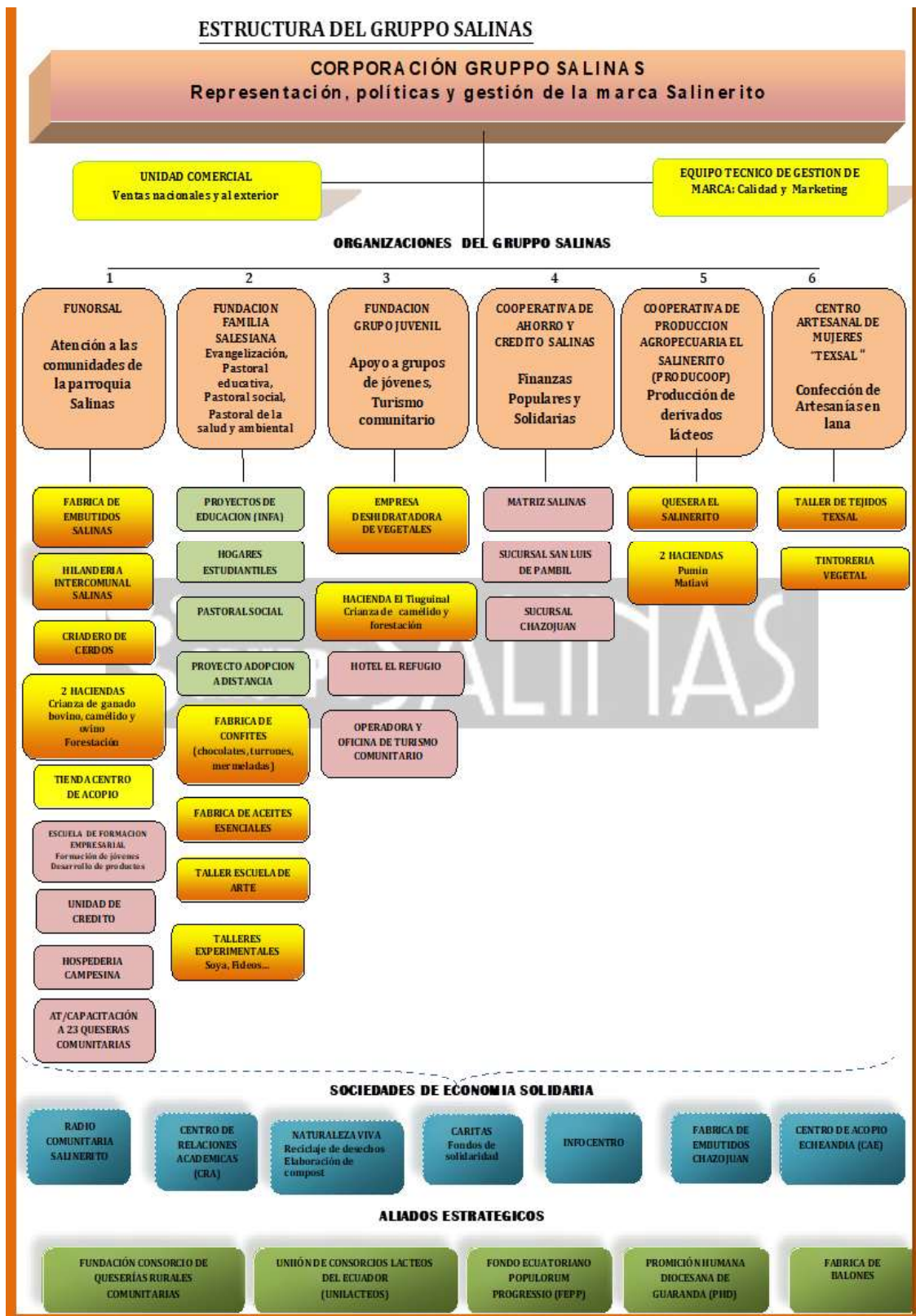
### **3.1.3.5 Dimensión Simbólico – Cultural**

El sentido comunitario y la inclinación por realizar las cosas en equipo, permitió a Salinas salir de la pobreza. Es por ello que la puesta en marcha de prácticas comunitarias estableció una estructura de funcionamiento que se caracterizaba por un modelo asociativo basado en organizaciones de base y la solidaridad. Este desarrollo se fue concretando en principios de trabajo colectivo (las mingas) y el ahorro que han permitido

aumentar la productividad. El ahorro, más allá de su virtud económica, fue un generador para el aprendizaje de la autogestión y de fijar objetivos, lo que les permitió financiarse por medio de créditos pequeños a los socios en temas como: la compra de vacas, inversiones agrícolas y mejora de los potreros. Esto fue un generador para la creación de cooperativas, aunque sin una personería jurídica en sus inicios, dando así la posibilidad de que sus miembros tengan un acceso conjunto a las tierras, medios de producción, crédito y por primera vez tener una voz en las decisiones internas pero sobre todo impulsó al cambio de mentalidad, para la construcción de consensos y la renuncia de beneficios personales, por los colectivos.

#### **3.1.4. TERCERA ETAPA: Estructuración (2018)**

Por exigencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), la Asamblea General de FUNCONQUERUCOM comenzó a actuar, pues desde su creación el Directorio era el órgano supremo que llevaba las riendas de todas las actividades como la elección de directivas quienes eran elegidos cada 3 años. Los problemas a combatir en ese entonces eran internos. Entre ellos la descentralización de funciones y la independencia de cada unidad comercial lo que les llevó a que se realice un nuevo organigrama que se identifica en la figura 26.

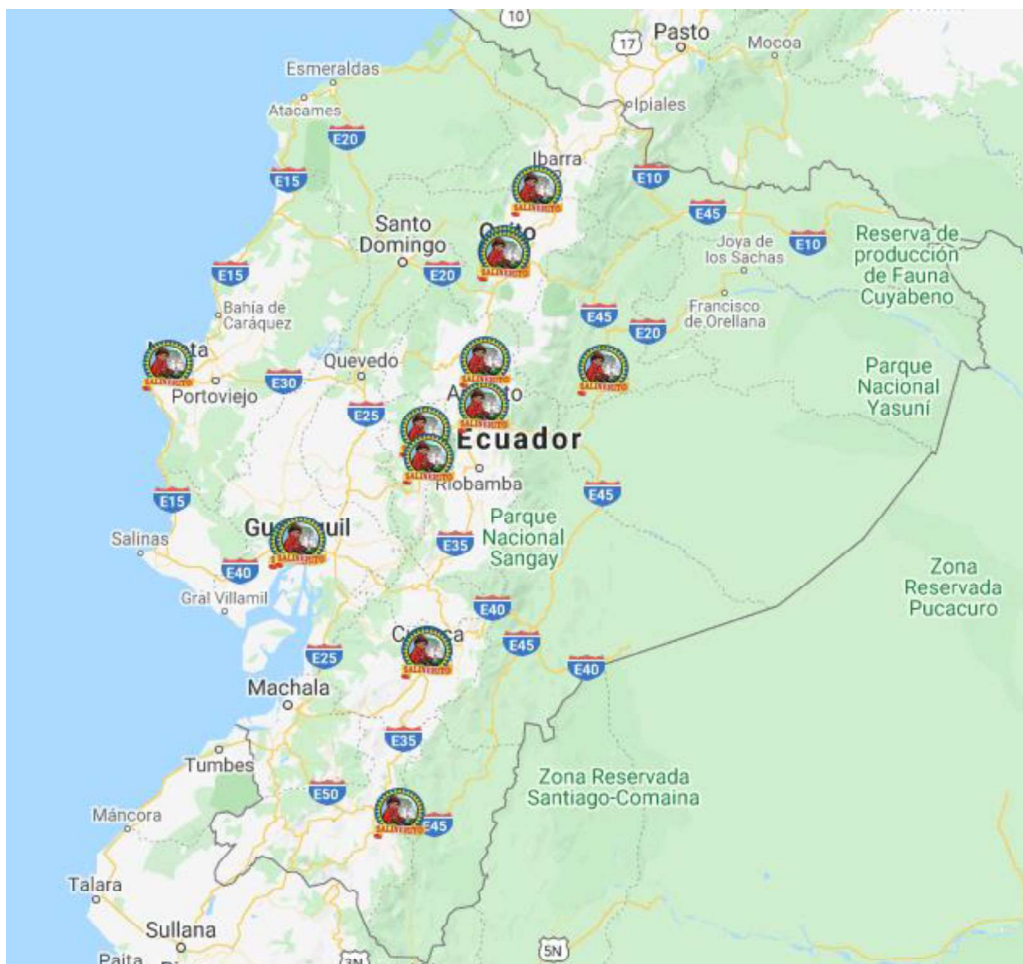


**Figura 26. Estructura del Grupo Salinas**

Fuente: (Vargas, 2016)

En esta década uno de los objetivos principales del Grupo Salinas fue expandir la marca a un nivel comercial, por ello se realizaron alianzas territoriales que les permitió la

presencia de la marca y sus productos en todo el país. Incluso para una mejor racionalización de los espacios de mercado, la Comercializadora Nacional (CONA) quedó a cargo de la Zona Centro-Sur del país y la FUNCONQUERUCOM con los espacios de la Zona Centro-Norte (Cadena, Estructura del Grupo Salinas, 2019) dando así un mejor servicio a su clientela e incluso se redujo los gastos de transporte.



**Figura 27. Puntos de Venta El Salinerito**  
Fuente: (Grupo Salinas, 2019)

Finalmente se concluye con la descripción de la tercera etapa 2018 bajo las mismas dimensiones anteriores (material, humana, tecnológica, política y simbólico-cultural).

#### **3.1.4.1. Dimensión Material**

Conforme iba en aumento el número de queseras rurales, a la par también se fueron formando nuevas cooperativas por lo que se diversificó aún más la producción como: quesos, hilos de lana, embutidos cárnicos y artesanías, también hongos deshidratados, chocolates, turrone, aceites esenciales y hierbas aromáticas (FEPP, 2012). Cada uno de

estos productos fueron elaborados en las diferentes cooperativas, el cual fue agrupado bajo un mismo sello el “Salinerito”.



**Figura 28. Logotipo de las Tiendas Queseras de Bolívar**  
Fuente: (Cadena, 2016)

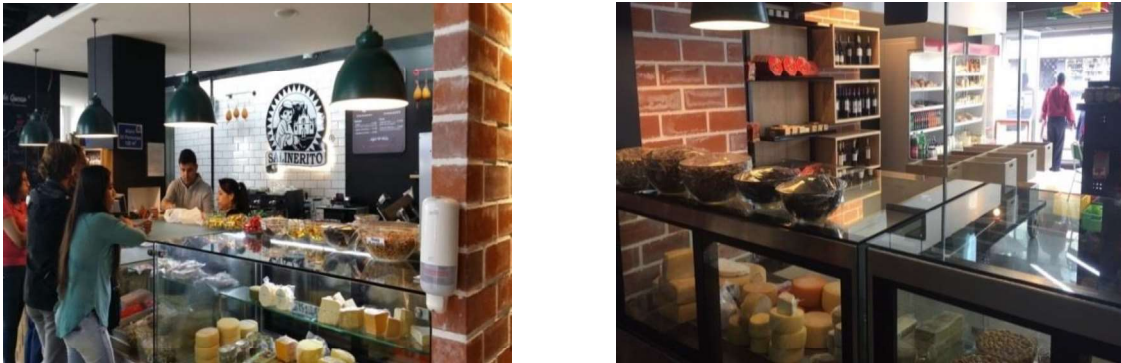
El 1 de junio de 2018 FUNCONQUERUCOM adquirió sus propias instalaciones en Quito, permitiendo disminuir sus costos de administración en infraestructura, y ofertar sus productos en su totalidad como: quesos, chocolates, confitería, embutidos, cárnicos, bombones, mix de frutas deshidratadas y textiles. Así también sus instalaciones cuentan con cuatro plantas divididas en amplios espacios como: Tienda- Cafetería, una pizzería y oficinas comerciales.



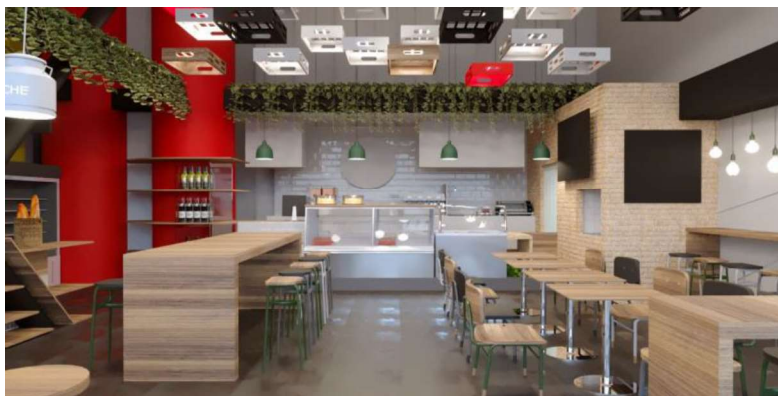
**Figura 29. Modelo del Edificio de FUNCONQUERUCOM del sector de la Floresta**  
Fuente: (Grupo Salinas, 2019)



La FUNCONQUERUCOM hasta la actualidad realiza ventas al detalle desde 4 locales que son propiedad del Consorcio y cuatro tiendas asociadas, las cuales se realizan por medio de contratos de Compra-Venta y licencia de uso de marca. Permitiendo realizar ventas al por mayor, principalmente a supermercados, micro mercados, delicatessen, hoteles, restaurantes y cafeterías (Gruppo Salinas, 2019).



**Figura 30. Salinerito - Sector la Floresta**  
Fuente: (Gruppo Salinas, 2019)



**Figura 31. Salinerito- Plataforma Gubernamental**  
Fuente: (Gruppo Salinas, 2019)



**Figura 32. Salinerito - Santa Clara**  
Fuente: (Gruppo Salinas, 2019)

Las TQB son parte principal de FUNCONQUERUCOM, ya que por medio de las tiendas ofertan su variedad de productos que vienen de las comunidades. Además, cuentan también con una planta/bodega que se encuentra ubicada en Quito en la calle Julio Zaldumbide y Av. La Coruña, donde se reciben productos terminados y materia prima. Anteriormente, contaban con una planta quesera ubicada en el Valle de los Chillos, la cual fue re-ubicada en junio del 2018 a Salinas de Guaranda por temas logísticos. Actualmente, se encargan expresamente de la comercialización y todo lo que corresponde al empaclado y distribución.



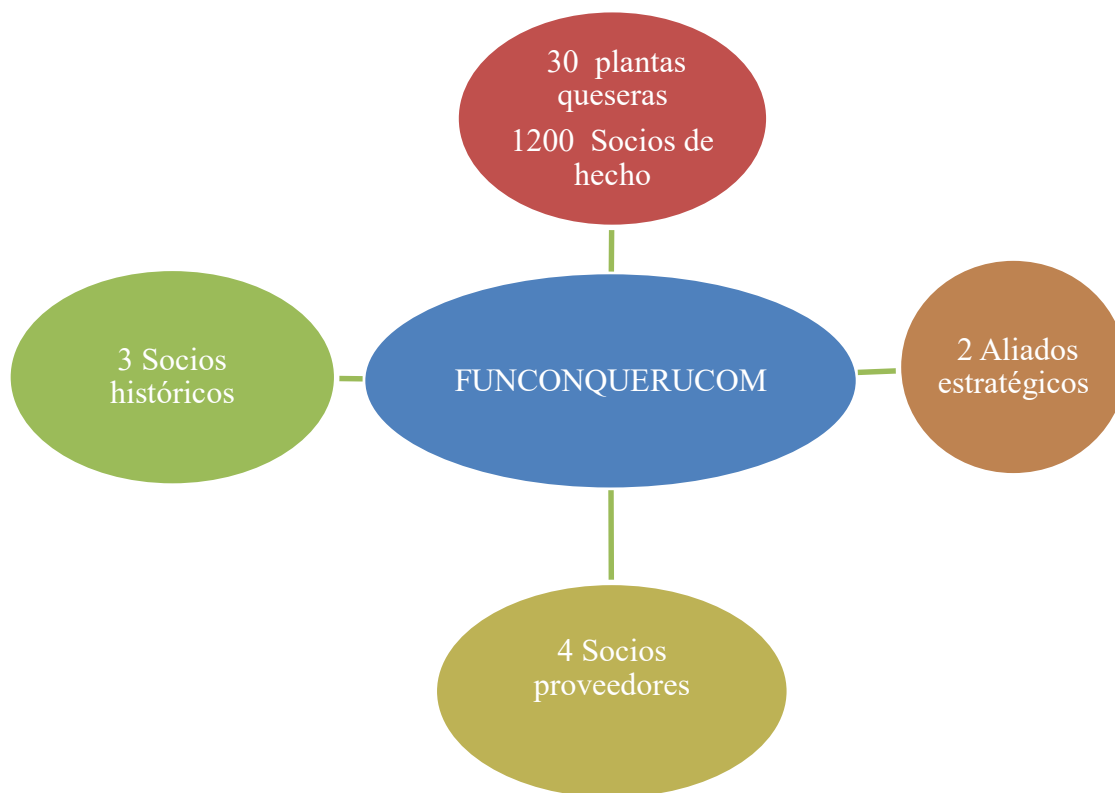
**Figura 33. Bodega de Acopio**  
Fuente: Levantamiento de campo

#### **3.1.4.2. Dimensión Humana**

Salinas está conformado actualmente por 80 plantas queseras auto- gestionadas con 6084 socios (Cadena, 2016), de las cuales 30 están a cargo de FUNCONQUERUCOM con un total de 1200 socios (Vargas, 2020). Muchas de las plantas que fueron parte del consorcio han tomado su propio camino o han crecido como marca y otras han desaparecido, pero en la mayoría se han fortalecido con la actividad quesera de manera independiente, lo cual es lo que se buscó por medio del consorcio. Se observa que al racionalizar el mercado con el CONA disminuyó la producción de leche para el consorcio.

En la actualidad, el consorcio, como parte del desarrollo de Salinas, no limita el número de socios, pero al ser una fundación limita el número de socios para su inscripción. Los

socios inscritos son siete en los que el 80% representa a instituciones jurídicas. Es por ello que se clasifican en tres tipos de socios, los cuales se representan en la figura 35.



**Figura 34. Socios de FUNCONQUERUCOM**  
 Fuente: Levantamiento de campo (Vargas, 2020)  
 Elaborado por: Aguagallo, 2020

- **Socios Proveedores:** Están formados por 4 organizaciones jurídicas entre las cuales se encuentran: Promoción Humana, PRODUCCOOP, Grupo Salinas, FUNORSAL.
- **Socios Históricos:** Son aquellos socios que han sido líderes históricamente a lo largo del proceso, se conforma de tres socios: el Padre Antonio Polo, Padre Mateo y Mario Cadena.
- **Aliados estratégicos:** Es el caso de las queseras de Cayambe y Santo Domingo quienes ayudan a entregar productos en temporadas altas.
- **Socios de hecho:** Son los productores de leche que se encuentran representados por los líderes de las 30 plantas queseras organizadas, este grupo no está registrado en el estatuto pero forman parte de la Asamblea.

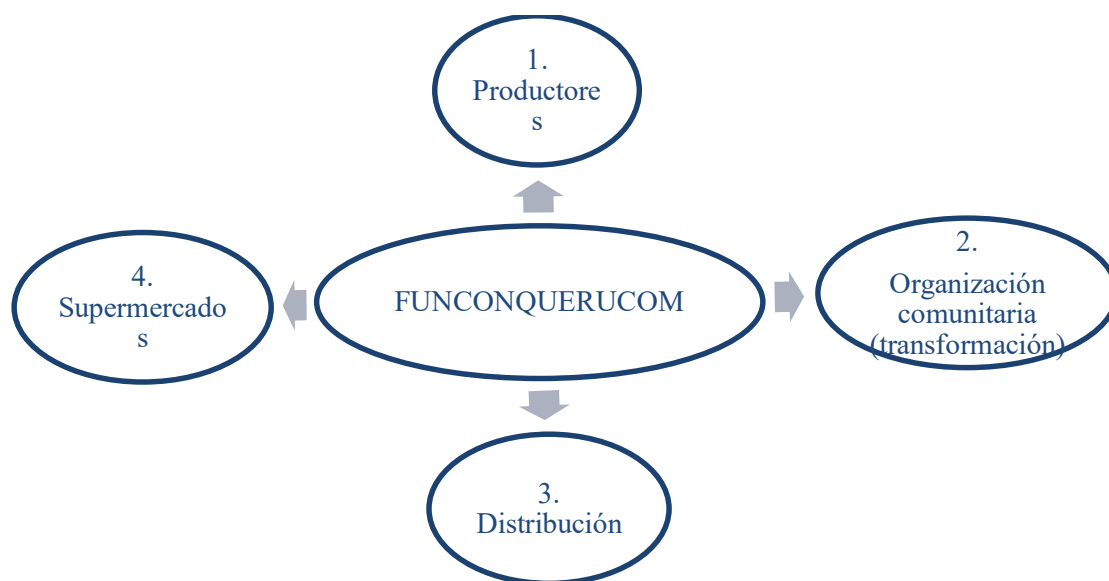
Cada uno de los socios han sido canales de comunicación y para una mejor participación han optado por realizar encuentros anuales con miembros del Consorcio

que producen bajo la marca “Salinerito” y se reúnen en torno a FUNCONQUERUCOM asistiendo aproximadamente más de 60 representantes de las distintas queseras que dan a conocer sus inquietudes y sugerencias. Las asambleas se realizan dos veces por año y tratan temas sobre la calidad de la materia, sugerencias para la venta de sus productos o el tema de la distribución del precio.



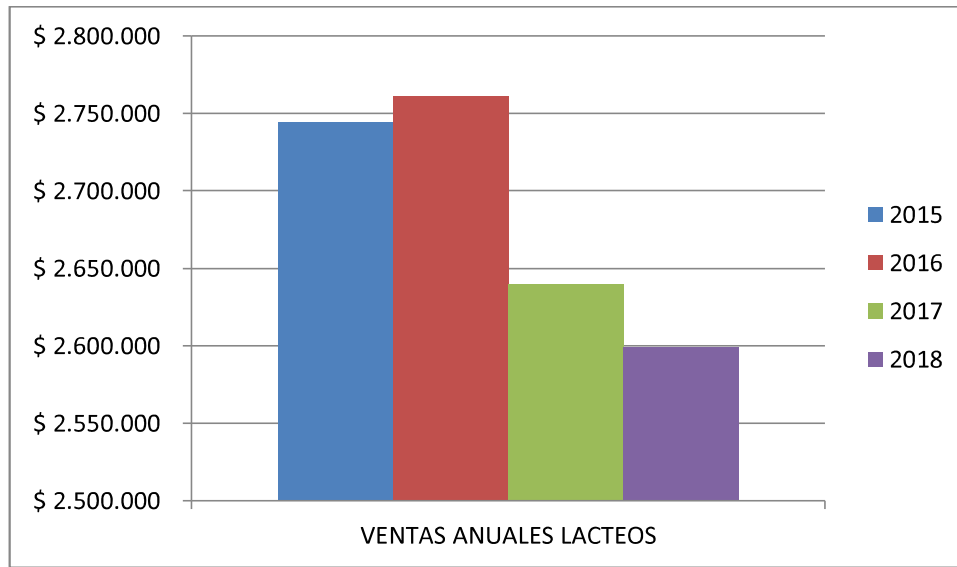
**Figura 35. Asamblea de Queseras Comunitarias**  
Fuente: (Grupo Salinas, 2019)

FUNCONQUERUCOM en el tema de ventas y comercialización, cuenta con un grupo denominado actores del consorcio que conforman el circuito hasta su venta final, incluido la mano de obra que se los ubica como parte del segundo actor y quien recibe un porcentaje del 5,3% del precio del Queso Andino.



**Figura 36. Actores de la cadena de producción del queso Andino**  
Fuente: (Vargas, 2019)

Las ventas con respecto a los otros tres años anteriores al 2018 han oscilado entre \$ 2 744.543 y \$ 2 599.026, siendo la más baja la del 2018. Esto equivaldría a 311.579 kg anuales. En litros de leche esto equivale a 3 115.790, donde el promedio de 10 litros de leche equivale a 1 kilo de queso. El producto más vendido del 2018 fue el queso mozzarella con ventas semanales de 600 unidades en presentaciones de 500g. (Condor, 2020).

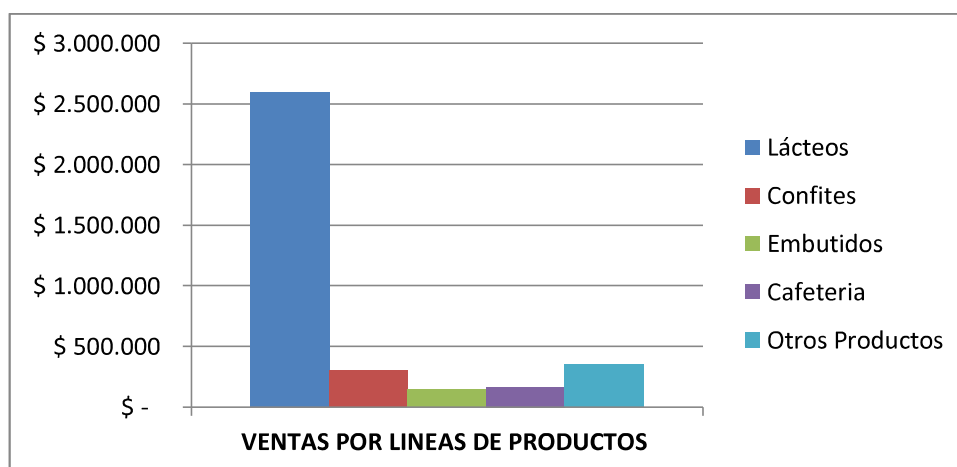


**Figura 37. Ventas anuales de productos lácteos en dólares**

Fuente: (Vargas, 2019)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

En la figura 39 se puede observar que los lácteos son los que generan mayores ventas. Es decir, los productos que provienen de las queseras comunitarias por lo que son ellos la razón de ser del consorcio.

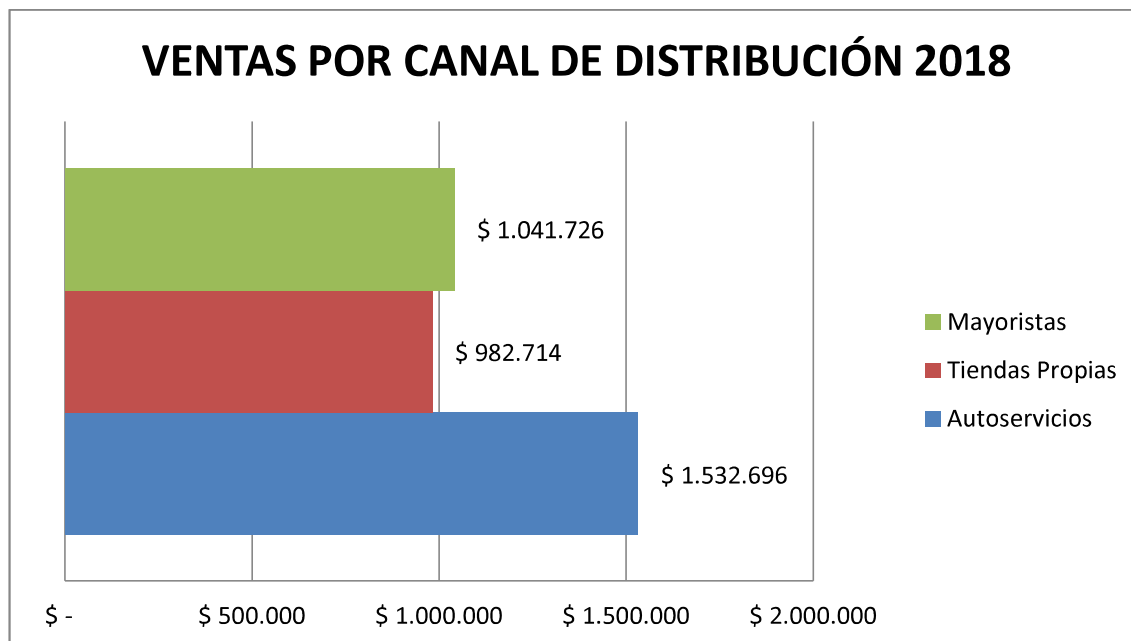


**Figura 38. Ventas anuales por líneas de producto 2018**

Fuente: (Vargas, 2019)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

La distribución de los productos se los realizó por medio de mayoristas como: Supermaxi, tiendas propias y autoservicios siendo la más preferida esta última con ventas de \$1 532 696.



**Figura 39. Ventas por canales de distribución 2018**

Fuente: (Vargas, 2019)

Elaboración: Elaborado por: Aguagallo, 2020

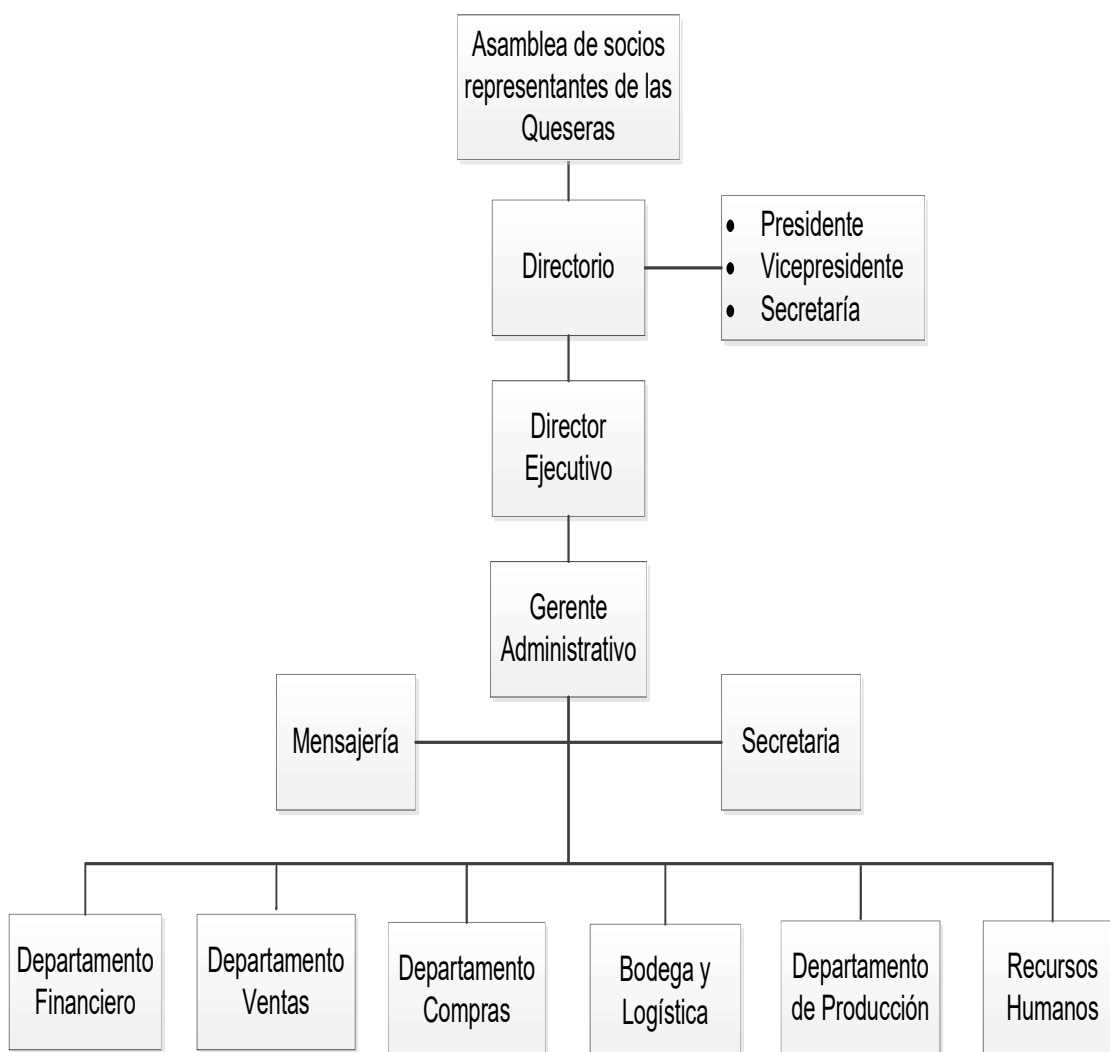
Finalmente, el aumento de las ventas han convertido al “Salinerito” en una de las marcas más reconocidas junto a el Kiosko, Floralp, La Finca, Guerrero, Holandés y González (Lara, 2014).

### 3.1.4.3. Dimensión Política

Las queseras rurales al empezar a ser auto gestionadas ayudaron a que los productores de leche tengan una participación real, motivándoles a establecer reglas orientadas a mantener la unión de la comunidad, el interés por el trabajo y, principalmente, a concentrarse en los derechos y deberes que les corresponden como parte de la comunidad. Estas organizaciones se caracterizan por ser homogéneas, pequeñas y concentradas, tomando en su mayoría las decisiones por medio de una “asamblea”. Se consideran también que especializadas, ya que agrupan a productores que se encuentran con su misma problemática, siendo fáciles de capacitar por las primeras etapas que han tenido que aprender a través de la asignación de tareas, la motivación y

el ejercicio de responsabilidades. Actualmente, tienen un conocimiento sólido y con aspiraciones de poder ampliar el número de socios.

Tanto en las queseras comunitarias y el consorcio, este proceso ha generado grandes cambios no solo en su estructura, sino en la forma de actuar y sobre todo de interactuar, destacando así dentro de sus organizaciones valores como el sentido de pertenencia, la honestidad, la responsabilidad y la solidaridad. Así también los objetivos que persisten les ha dado una orientación para establecer nuevas relaciones como el caso de abrirse a tiendas delicatessen. Incluso el pasar a ser un aliado estratégico del Gruppo Salinas les ha permitido manejarse de una manera independiente en sus actividades, pero la relación con sus socios continúa por medio de asambleas, donde se elige nuevos directivos y reciben informes anuales sobre las actividades realizadas.



**Figura 40. Estructura Organizacional temporal FUNCONQUERUCOM**

Fuente: (Vargas, 2020)

La relación del Gruppo Salinas y FUNCONQUERUCOM se regula a través de contratos de Compra/Venta y se encarga de cada una de sus áreas sugiriendo zonas más apropiadas para la instalación de tiendas, su ubicación y características de los espacios comerciales; y establecen directrices de decoración, equipamiento y distribución de espacios. FUNCONQUERUCOM a nivel interno trabaja con 36 trabajadores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera, tanto en Salinas como en Quito.

En la tabla 5 se observa los números de trabajadores con respecto a su área de trabajo.

**Tabla 5. Trabajadores de FUNCONQUERUCOM (2018)**

<b>ÁREAS/OCUPACION</b>	<b>N° PERSONAS</b>
Vendedores Santa Clara	2
Bodega/Quito	5
Bodega/Salinas	7
Vendedores en las demás tiendas	5
Área Administrativa	17
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

Fuente: (Cadena, 2019)

Elaborado por: Aguagallo, 2020

#### **3.1.4.4. Dimensión Tecnológica**

- **Tecnología del conocimiento:**

Principalmente para esta etapa, la experiencia de los antiguos trabajadores quienes aprendieron por parte del técnico suizo José Dubach ha sido favorecedor, ya que la producción de quesos continúa manteniéndose en su mayoría con los mismos procesos estandarizados de los últimos años, pero la gente joven, quienes han regresado, luego de haber estudiado, a Salinas, han ido incorporando nuevas ideas y continúan trabajando en brindar capacitaciones.

En la parte comercial han adquirido experiencias de la agroindustria, generando nuevos conocimientos como la organización de las ventas por medio de estrategias que ayudaron a racionalizar el esfuerzo y mejorar las ventas. Incluso cuentan hasta la actualidad con un aproximado de más de 200 personas capacitadas.



- **Tecnología Mecánica:**

FUNCONQUERUM cuenta con varios equipos de refrigeración en sus locales, así también de estanterías modernas que permiten visibilizar los productos de venta los cuales están organizados de acuerdo al tipo de producto. En la bodega de acopio se mantiene principalmente máquinas empaquetadoras al vacío y computadoras para su codificación.

- **Tecnología Humana:**

La comercialización para el consorcio ha sido clave para su crecimiento ya que han implementado una serie de actividades que han impulsado, apoyado y complementado al proceso final del queso, incluso se han realizado capacitaciones en asistencia técnica, investigación, organización y el financiamiento. El consorcio aparte de dictar cursos o teorías sobre la comercialización realiza prácticas que complementa el aprendizaje considerando que la comercialización es la actividad más riesgosa del proceso productivo. Es por ello que el consorcio ha adquirido nuevas habilidades con nuevas estrategias por medio de capacitaciones, workshop en temas de empaqueo, marketing, publicidad y ventas, e incluso, al ser un ente comercial, capacitó a los propietarios de las TQB y asociados en temas con respecto a la conservación de los productos de la marca el Salinerito, promoción y elaboración de productos de cafetería.

El consorcio en la parte administrativa cuenta con un software que ha logrado integrar los procesos internos facilitando así la ejecución al ingresar datos de materias primas, balances, kardex, facturas, comprobantes, precios, etc., disminuyendo tiempo en sus actividades.

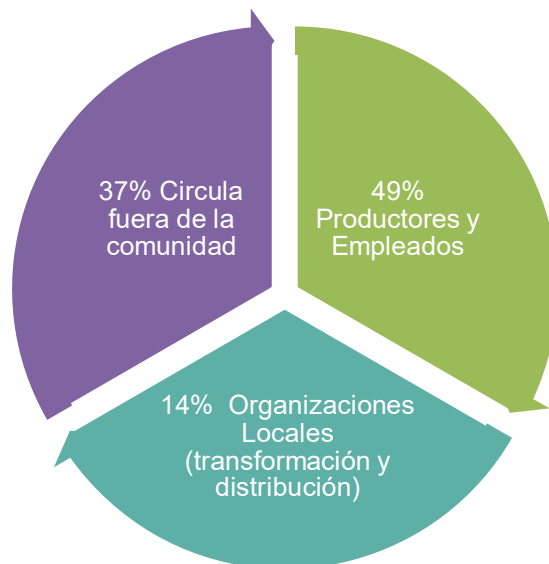
FUNCONQUERUCOM inicia el proceso con la recolección de la materia prima de las diferentes queserías auto-gestionadas. Este tipo de materia prima representa a los productos semi-elaborados y productos terminados. Los productos semielaborados pasan por un proceso denominado sellado al vacío que es una técnica utilizada desde hace varios años en los productos como el queso y trata sobre una forma de empaquetamiento que crea una atmósfera artificial dentro de la bolsa, eliminando el 99% del oxígeno antes de cerrar el empaque. El sellado al vacío mantiene frescos a los quesos e incluso ayuda a preservar sus texturas y sus características consistentes.



El control de calidad de los quesos también se encuentra bajo la supervisión de la planta Salinas y este guiado por el consorcio, pero se observó que no existe un sistema de alta tecnología para esta actividad, debido a que las muestras se van evaluando desde la percepción del personal encargado.

### 3.1.4.5. Dimensión Simbólico-Cultural

El consorcio, por medio de este modelo de economía solidaria, ha ido marcando la diferencia, mostrando sus valores en cada práctica incluso en reinversión de utilidades dentro de las comunidades para actividades como obras sociales, en las que se incluye las familias, niños desfavorecidos, adultos mayores, entre otros, siendo visible por medio de estadísticas la circulación del dinero que nos muestra que el 63% equivale a la circulación dentro de la comunidad y solo el 37% circula externamente, posibilitando así que continúe en desarrollo Salinas y sus habitantes.



**Figura 6. FUNCONQUERUCOM**  
**Fuente:** (Vargas, 2019)

El desarrollo que ha logrado tener Salinas se hizo posible por un trabajo en conjunto basado en los principios del cooperativismo y la economía solidaria, incluso uno de los

pilares fundamentales ha sido los grupos humanos organizados para la producción comunitaria. Además, se incluye los siguientes factores que han hecho posible este desarrollo como son: la no repartición de las utilidades de manera individual, el otorgar créditos productivos a bajo costo, rendición de cuentas puntuales y la colaboración colectiva las cuales se llevaron a cabo por medio de prácticas comunitarias. Es así que el consorcio propone una estructura de funcionamiento con un modelo asociativo que agrupa a las diferentes organizaciones de base.

En la tabla 6 se presenta el resumen de las dimensiones analizadas en tres etapas del tiempo.

**Tabla 6. Resumen de los resultados obtenidos**

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLE	CATEGORÍAS	1999	2006	2018
<b>Dimensión Material</b>	Recursos Organizacionales	Infraestructura y Vehículos	Dos tiendas una en Quito (1978) y otra en Guayaquil (1989)	Tres tiendas Quito, Guayaquil y Bolívar	Tiendas Floresta, Iñaquito, Santa Clara, 2 Camiones
<b>Dimensión Humana</b>	Actores	Tipos de Socios	Socio-productores, Fundaciones, Cooperativas	Socio-productores, fundaciones, Cooperativas	Socios de hecho, socios históricos, socios proveedores
		Número de trabajadores	2 Trabajadores	23 Trabajadores	36 Trabajadores
		Plantas queseras asociadas de Salinas	15 queseras	70 queseras auto-gestionadas/ (35 a cargo del consorcio)	80 queseras auto-gestionadas / (30 a cargo del consorcio)
		Número de Socios del consorcio	104 socios	1300 socios	1200 socios
	Comercialización	Tiendas-Ciudades	Tiendas de Guayaquil, Quito, Bolívar	Tiendas asociadas y propias en Guayaquil, Quito, Guaranda, Riobamba, Cotopaxi, Otavalo, Cuenca, Latacunga, Manta,	Tiendas Quito, Riobamba, Barra, Santo Domingo, Supermaxi, Intermediarios (Restaurantes), Delicatessen
	Productividad	Capacidad de recolección de leche	7.500 litro de leche diarios	9 000 litros de leche diarios	8 540 litros de leche diarios
		Quesos diarios aproximadamente	7 50 kilos de queso diarios/ 22 500 kilos mensuales	1000 kilos de queso diarios/ 30 000 Kilos mensuales	854 kilos de queso diarios/ 25 620 kilos mensuales
		Precio de la Leche	0,21 (2000-2001))	0,34	0.44

<b>Dimensión Tecnológica</b>	Tecnología del Conocimiento	Producción de Quesos	Procesos suizos, procesos tradicionales (José Dubach- Campesinos)	(Campesino Capacitado a Campesino)	(Campesino con experiencia a Campesino)
		Número de personas capacitadas	4 (1978)- 16 personas capacitadas	80 personas capacitadas	200 personas capacitadas aproximadamente
	Tecnología Mecánica	Máquinas	Equipos Rudimentarios y Máquinas Suizas	Equipos Rudimentarios y Máquinas Suizas	Equipos Rudimentarios y Máquinas Suizas
	Tecnología Humana (José Dubach)	Productores de Leche	Ordeño, Alimentación de animales, Transporte de leche	Temperatura de la fermentación	Temas de Calidad
		Personal de TQB	Atención al Cliente y degustaciones	Capacitación en marketing y canales de distribución (puerta a puerta)	Capacitación en temas de comercialización
<b>Dimensión Política</b>	Jerarquía de Autoridad	Tipo de dominación	En las queseras comunitarias es de carácter tradicional y el consorcio inicia basado en los Estatutos de 1999	Dominación Racional	Dominación Racional
		Democracia Participativa	No existe en su totalidad mantienen costumbres arraigadas que les lleva a designar a los mismos líderes	La auto-gestión de las plantas queseras en sus propias comunidades permitió crear reglas y normas para su participación	La participación se da 2 veces al año en las Asambleas a cargo del Consorcio
		Centralización	El COAC pasa a ser parte de FUNCONQUERUCOM	COAC pasa a ser COACSAL y se crea la PRODUCCOOP quedando a cargo del GRUPO SALINAS	GRUPO SALINAS mantiene a FUNCONQUERUCOM como un ente comercial, o aliado estratégico
<b>Dimensión Simbólica o Cultural</b>	Contumbres	Cultura	Casas contruidas en lugares céntricos, pese a largas distancias de sus propiedades (mingas)	Creación de cooperativas autogestionadas (Voz en las decisiones) y el ahorro (reversión en pro del bien colectivo)	Reversión de sus utilidades dentro de la comunidad en proyectos de ayuda social

Elaborado por: Aguagallo, 2020 (Resultados de la presentación de los resultados)

Finalmente, se tiene en cuenta que uno de los puntos principales para haber podido lograr este desarrollo e ingresar en el mercado ha sido el trabajo por medio de la unión o asociación de varias productoras de leche, centrándose en las personas, con el fin de poder responder a las necesidades y aspiraciones comunes, sin dejar de lado los principios que les caracteriza como la solidaridad, cooperación y trabajo mutuo.

Así también se considera a FUNCONQUERUCOM como un caso único de asociación en el Ecuador que actualmente agrupa a más de 30 plantas queseras comunitarias auto-gestionadas y 1200 socios, quienes junto con la Comercializadora Nacional (CONA) ayudan al sistema comercial que sostiene a la marca el “Salinerito” a nivel nacional.

Se ha ido caracterizando principalmente por su modelo económico solidario, cooperativo y que apoya al progreso de una región olvidada en este caso Salinas de Guaranda, así también ha motivado a la participación activa de las personas que más lo necesitan dentro de sus comunidades y a nivel nacional. La gestión del consorcio se encuentra dirigido por una Asamblea General integrado por productores de leche quienes son representantes de las plantas queseras de las diferentes comunidades quienes tienen

entre 2 o 3 vacas y pueden llegar a ser parte del directorio ( Anexo 3).Las funciones de la Asamblea de describen a continuación.

### **Asamblea General de socios**

- Le corresponde reformar de ser el caso y abalizar el Estatuto Social y los reglamentos que dictare el Directorio.
- Abalizar o rechazar la adquisición y venta de bienes muebles de valor considerable.
- Separación y admisión de sus miembros cuando corresponda.
- Trasmistir las políticas generales de la Fundación.
- Evaluar el trabajo que realiza el Directorio.

## **3.2. Discusión**

El objetivo general planteado en la presente investigación, se establece por medio de un análisis interdisciplinario, para lo cual la discusión se centra en los aspectos más relevantes de acuerdo a los resultados obtenidos en cada dimensión.

El consorcio como toda organización se modela mutuamente en dinámicas permanentes, que se desarrollan dentro de su espacio y que no solo se encuentran en una estructura estática, llegando así a la dimensión histórica, dada a partir de tres etapas de la historia: 1999, 2006 y 2018, en los cuales se obtuvieron hitos importantes que marcaron el proceso de desarrollo del consorcio, en su historia cada momento ha estado formalmente apoyado en el anterior como en el siguiente y esto es lo que ha caracterizado cada etapa del proceso de desarrollo, es decir, su proceso conlleva de un procede-de y procede-a, sin olvidar la realidad en la cual se encuentra o recibe. FUNCONQUERUCOM entonces en su historia muestra un antes y un después de cada etapa en la cual se denota el entendimiento de la experiencia histórica, es decir su desarrollo.

El consorcio, en base a las observaciones de experiencias de fracaso, impulsa la comercialización, en la cual enfoca su participación por medio de Tiendas Queseras de Bolívar y avanza con la adquisición de nuevos elementos como tiendas, infraestructura propia, vehículos, estanterías, entre otros, lo que lleva a configurar su espacio para el cumplimiento de sus objetivos. Esto es importante reconocer, ya que por medio de la adquisición de estos elementos se logró llegar a comercializar los productos Salineros. Esto no habría sido posible sin el crecimiento de las plantas queseras y socios, quienes continúan en aumento uniéndose en base a un interés en común para el bienestar colectivo, obteniendo un bienestar individual y la emancipación de dominaciones

opresoras como los de la hacienda Cordovez y dominación tradicional como la del Padre, quien estaba en la parte de arriba dirigiendo a los demás.

Luego de lo cual pasan a una dominación racional que se basó en estatutos, pero solo en el consorcio, a diferencia de las comunidades manejadas por un tipo de dominación tradicional en el que se eligen a los mismos líderes de siempre y no pasan a una dominación racional. Estos líderes de siempre son aquellos que han sobresalido por su participación y que han ganado la confianza de los demás. Con esto se puede evidenciar que los procesos no se pueden saltar y que la experiencia se gana con la práctica. Existen comunidades con autogestión, que han logrado tener un tipo de dominación racional, permitiendo así una mayor participación dentro de sus comunidades.

Al formar este tipo de asociación con productores de leche y organizaciones, sobresalen valores como la cooperación, equidad, igualdad y solidaridad, los cuales han formado parte del consorcio, permitiendo lograr sostenibilidad y crear fuentes de trabajo a largo plazo. Este tipo de modelo basado en principios y la asociación propia de las comunidades ha permitido encontrar medios de producción e intercambios eficientes. Corroborando de esta manera que las bases que se sentaron inicialmente son uno de los factores que ha influido para el desarrollo del consorcio ya que la transferencia del conocimiento, tanto en producción como en comercialización, se mantienen. Esto ha permitido también que algunas plantas queseras se independicen, alcanzando de esta manera uno de los objetivos planteados por el consorcio.

Se evidencia así un cambio importante entre la época de los años 70 y el año 2020, lo cual ha sido posible por el trabajo en asociación con diferentes productores de leche que ha implicado responsabilidad para generar bases sólidas, que hoy en día se reflejan al transferirse el conocimiento de persona en persona, logrando de esta manera sostenerse en el tiempo, incluso tener la oportunidad de ingresar a un mercado competitivo, que sin una asociación fuerte no lograría cumplir las expectativas del mercado.

Finalmente, el análisis de los resultados en base a la dimensión física o material, humana, política, tecnológica y simbólico-cultural permitió conocer su desarrollo, indicando una alternativa para la gestión de las organizaciones, incluso pautas a tomar en cuenta cuando se sigue un modelo económico basado en la solidaridad, cooperación y trabajo mutuo.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACION

### 4.1 CONCLUSIONES

Se ha podido evidenciar que durante su primera etapa, que comprende desde 1999 hasta el 2006, el consorcio se ha planteado objetivos por medio de un estatuto, dando así un enfoque a lo que desean conseguir. Durante este tiempo inició conformado por seis organizaciones jurídicas y 104 socios. Comercializa la producción de sus socios, elaboradas en las distintas plantas queseras de Bolívar, Pichincha, Chimborazo y Cotopaxi. Esta producción la realizaban por medio de sus tres tiendas ubicadas en Quito, Guayaquil y Guaranda, haciendo del consorcio un pilar fundamental para el éxito del proyecto Salinero. En esta etapa también se reveló un cambio de herramientas básicas a equipos más actualizados de origen suizo, lo que les ha permitido mejorar la producción de quesos y por ende aumentar su comercialización de 750 kilos de quesos diarios a 1000 kilos de quesos diarios hasta el final de la etapa. La capacitación tanto en temas de calidad, producción, promoción y comercialización han sido factores claves para su sostenibilidad, incluso les han permitido incorporar nuevas plantas queseras conformadas por tres o cuatro personas a cargo de las cuales llegaron a auto gestionarse.

Desde el 2006 hasta el año 2018 comenzaron a ser definidas sus prácticas en el mundo, como parte de la economía solidaria y se empezó a desarrollar varias iniciativas entre las cuales estaban; el comercio justo a nivel nacional e internacional, contratación de pasantes y un manejo más integrado de la marca "Salinerito", por medio del GRUPPO SALINAS, creado para agrupar a todas las organizaciones y cooperativas creadas hasta ese entonces en Salinas. Iniciando el consorcio como un ente comercial de la marca el "Salinerito" con 1300 socios y comercializando 30 000 kilos de quesos mensuales. Se observa también que a partir de la descentralización de las distintas organizaciones, se inició la toma de decisiones en base a la participación de sus integrantes, llevándoles a racionalizar los mercados por medio de los dos entes comerciales del Salinerito: CONA y FUNCONQUERUCOM. Esto les permitió bajar costos de transporte y un mejor manejo de los productos, a pesar que una cierta cantidad de socios pasó a ser parte de los proveedores del CONA.

Actualmente, el consorcio cuenta con 1200 socios quienes permiten la comercialización de 25 620 kilos de quesos diarios gracias a su producción de leche. Cuentan con **tres tipos de socios**, de los cuales el 80% representa a instituciones jurídicas, incorporando a los diferentes socios de las diferentes plantas queseras. En el consorcio se pueden

evidenciar **tres tipos de socios**: socios de hecho, proveedores e históricos, quienes aportan por medio de su participación. Se caracteriza también por reinvertir las utilidades para su propio equipamiento o para los equipos de las diferentes queserías, insumos, materiales, y créditos para los socios. Cada uno de estos temas son tratados en la Asamblea que se realiza dos veces por año, en la que cada socio de hecho es representado por una o dos personas para su participación, un elemento que es característico de la gestión social conocido como democracia deliberativa.

En el caso de FUNCONQUERUCOM, al ser una organización de carácter social, ha sido necesario, realizar un análisis interdisciplinario basado en seis dimensiones: material, humano, tecnológico, político, simbólico-cultural e histórico y no por medio de la utilización de indicadores económicos. Estos han reflejado características importantes en su gestión, incluso pese a tener una personería jurídica de fundación y un número limitado de socios se maneja como un consorcio o asociación que agrupa aproximadamente a más de 1200 miembros o socios sin negar la incorporación de nuevos miembros, siempre y cuando se manejen por medio de un modelo económico y solidario. Sin dejar de lado lo tradicional y abierto a las innovaciones, el consorcio ha capacitado personas llegando actualmente a contar con 200 especialistas en temas de producción de queso, facilitando así la transferencia de conocimiento en las diferentes plantas.

Finalmente, el consorcio junto al Padre Antonio Polo y al pueblo de Salinas de Guaranda han sumado esfuerzos, convirtiendo al “Salinerito” en una de las marcas más importantes de la industria láctea del país, incluso el precio de leche para sus miembros ha ido en aumento desde el año 2000 de 0,21 ctvs. a 0,44 ctvs. al día de hoy. Es decir, ha habido un aumento de 0,23 ctvs. mostrando así su aceptación dentro del mercado para la venta de los quesos “Salineros”. El manejo responsable y el trato especial en lo que respecta a la distribución del precio en cada queso se ha enfocado en dejar la mayor parte dentro de las comunidades, esto corresponde al 63% en comparación al 37% que circula fuera de las comunidades, permitiéndoles así un equilibrio en su economía. Se revela también que el consorcio ha permitido el ingreso al mercado de productores de leche que cuentan con 2 o 3 vacas y que sin una asociación no tendrían oportunidad de ir mejorando tanto en producción como en la comercialización e incluso entrar en el mercado que actualmente es muy competitivo, por medio de un comercio justo y solidario lo que les ha permitido sostenerse en el tiempo gracias a su confianza.



## **1.2 RECOMENDACIÓN**

Por medio de la presente investigación se recomienda a futuros estudiantes utilizar esta nueva alternativa de análisis de organizaciones que permiten ver de una forma más integrada el desarrollo de una organización y permite identificar características propias que surgen a partir de la historia y su cultura. Es indispensable también que se realicen estudios para generar nuevo conocimiento con base a experiencias desde nuestra propia realidad, incluso para poder establecer conceptos para una nueva gestión responsable, que se preocupe y tome como prioridad al ser humano y no a las utilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la "cultura organizacional". De los abusos sociales a las lecciones de campo. *Ad Minister: Universidad EAFIT*, 63- 93.
- Alguacil. (2000). *Calidad de vida y praxis urbana*. Madrid: CIS-Siglo XXI.
- Ander-Egg. (1990). *Introducción al Trabajo Social*. México: El Ateneo.
- Andreu. (2008). Desarrollo comunitari; estrategias de intervención y ron de la educadora social. *Revista de Educación Social*.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo 0. Registro Ofial 442*.
- Barbacena, J. M. (2008). Ação popular e participação política: diálogo com a teoria democrática de Aléxis de Tocqueville. *Revista Urutágu*, 18-28.
- Benalcázar, A. (marzo de 2008). Mejoramiento de Procesos de Comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador- FUNCONQUERUCOM. *Tesis de Grado*. Sangolqui, Pichincha, Ecuador.
- Boaventura de Sousa, S. (2011). *Producir para vivir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Caballero, G. (1985). *Los Consorcios Públicos y Privados*. Bogotá: Temis.
- Cadena, M. (Abril de 2016). El camino salinero hacia la economía social y solidaria. Quito .
- Cadena, M. (26 de Abril de 2019). Estructura del Grupo Salinas. (A. Aguagallo, Entrevistador)
- Cadena, M., & Boada, J. (1998). *Las Queseras Rurales del Ecuador*. Quito: COSUDE.
- Cançado, A. C., Pereira, J. R., & Tenório, F. (2013). *Gestão social: epistemologia de um paradigma*. Curitiba: Editora CRV.
- Cardenas, A. (14 de Octubre de 2007). El parmesano y el gruyère son los de mayor venta en esta categoría para El Salinerito y Floralp. *Quesos gourmet ganan adeptos*, pág. 2.
- Cardoso, G. (2015, Mayo). *Economía Popular -Economía Popular y Solidaria Finanzas Populares y Solidarias*. Retrieved from [www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-](http://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-)

- content/uploads/downloads/2015/05/Econom%C3%ADa-Popular-Econom%C3%ADa-Popular-y-Solidaria.pdf
- Collins, P. D., Hage, J., & Hull, F. (1986). A framework for analyzing technical systems in complex organizations. *Research in the sociology of organizations*, 81-100.
- Condor, D. (20 de Enero de 2020). Las plantas queseras . (A. Aguagallo, Entrevistador)
- Delgado, A. (15 de Diciembre de 2019). *BIBDIGITAL*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19843/1/CD-9249.pdf>
- Desiderio, J., & García, A. (2004). *Transferencia de Conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica* , 162-167.
- Diéguez, A., & Guardiola, M. (1998). *Reflexiones sobre el concepto de comunidad. De lo comunitario a lo local, de lo local a la mancomunidad*. La Habana: Congreso Iberoamericano y Caribeño de Agentes de Desarrollo Socio-Cultural.
- Donati, P., & Colozzi, I. (2004). *Il privato sociale che emerge: relatà e dilemi*. Bolonia: Il Mulino.
- DRAE. (7 de Enero de 2020). *Diccionario de la Real Academia Español*. Obtenido de Asociación de Academias de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/>
- Dubach, J. (1988). *El ABC de los quesos*. Quito: PROYECTO QUESERIAS RURALES DEL ECUADOR CONVENIO-MAG COTESU.
- Echeverría, B. (2001). Dimensión cultural. En B. Echeverría, *Definición de la Cultura* (págs. 18-27). Mexico: Itaca.
- Escalante. (1990). *Investigación, organización y desarrollo de la comunidad*. México: Ediciones Oasis.
- Escobar, A. (2014). *La invención del desarrollo*. Bogotá: Universidad del Cauca.
- Esteva. (1996). *Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. Lima: Pratec.
- FEPP. (2012). El proceso de Salinas de Bolívar. *La bocina*, 2-3.
- Flores. (1986). *Introducción a la Sociología*.

- Freire, Á. (2011). *Los alcances y limitaciones del consorcio empresarial en la legislación ecuatoriana*. Quito: PUCE.
- GAD. (02 de Enero de 2019). *Gobierno Autónomo Descentralizado: Guaranda*. Obtenido de <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/salinas/>
- García, V. (2001). *Los consorcios en la contratación pública Ecuatoriana*. Quito: Corporacion Editora Nacional.
- Gómez. (1959). *Metodología del planteamiento territorial*. Rosario: Centro Regional de Estudios de Vivienda y Planeamiento.
- González, G. (1988). *Psicología Comunitaria*. España: Editorial Visor.
- Gonzalez, L. (2006). Grupo Salinas: "La Calidad Continua". *MyPYMES*, 14-16.
- Grupo Salinas. (11 de Noviembre de 2019). *El Salinerito*. Obtenido de Cómo abrir una tienda Salinerito: <http://www.salinerito.com/tiendas-salinerito/como-abrir-una-tienda-salinerito>
- Grupo Salinas. (02 de Enero de 2019). *Salinerito*. Obtenido de Salinas y sus comunidades: <http://www.salinerito.com/institucional/salinas-y-sus-comunidades>
- Guerreiro, R. A. (1981). *A Nova Ciencia das Organizações.- Uma Reconceitação da Riqueza das Nações*. Río de Janeiro:Fundação Getulio Vargas.
- IICA. (2006). Las queserías rurales de Salinas de Guaranda del Ecuador . *Bioteología y Bioseguridad*, 30-32.
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor*. Washington: IDB.
- Kisnerman, N. (1986). *Teoría y Práctica del Trabajador Social*. Buenos Aires: Editorial Hymanitas.
- Lara, M. (Diciembre de 2014). *Repositorio Puce*. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8945/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf;sequence=1>
- Liceaga, G. (2013). El concepto de comunidad en las ciencias sociales latinoamericanas. *Cuadernos Americanos*, 57-85.
- López, A., & Cruz, L. (2000). Desarrollo comunitario y calidad de vida. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 57-78.
- Maccarini, A. (1996). Associazioni sociali. *Sociologia del terzo settore*, 275-283.
- Marín, A. L. (2013). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Fragua.

- Martins, P. E. (1999). A significação do espaço organizacional. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (pág. 16). Sau Paulo: Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Martins, P. E. (2011). *O Espaço-Dinâmica Organizacional em Perspectiva Histórica. Ponencia presentada al I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês*. Recife: Instituto Ricardo Brennand.
- Naranjo, E. (2009). Análisis de la evolución histórico-cultural del proyecto de desarrollo comunitario en la Parroquia Salinas de la provincia de Bolívar. *Revista Politécnica*, 118-124.
- Naranjo, E. (2012). *Cultura Local y Gestión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Nogueiras. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario. Descripción de un modelo*. Madrid: Editorial Narcea.
- Organización Mundial de la Salud. (1996). *Definición de Comunidad*. Unidad Técnica de Salud.
- Polo, P. A. (2015). *La puerta abierta "30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar Ecuador"*. Quito: Abya-Yala.
- Roberts, K. H., & Grabowski, M. (2003). *Organizações, Tecnologia e Estruturação*. São Paulo: In: Handbook de Estudos Organizacionais.
- Ruiz, O. (2003). El tercer Sector de accion social en la CAPV. *El Tercer Sector Social en España*, 37-58.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P. É., & Marty, É. M.-O. (1983). *La Démocratie en organisation*. París: FeniXX réédition numérique (Librairie des Méridiens).
- Salinerito. (2015). *Queseras de Bolivar (FUNCONQUERUCOM)*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de Venta: <http://www.salinerito.com/ventas/tiendas-queseras-de-bolivar-quito>
- Salinerito. (2017). El camino Salinero. *Salinerito*, 8.
- Salinerito. (22 de Octubre de 2019). *Salinas y sus comunidades*. Obtenido de <http://www.salinerito.com/institucional/salinas-y-sus-comunidades>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México: Interamericana Editores, S.A de C.V.

- Sanjuan, L. D. (2011). *La Observación*. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
- Scott, R. W. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SEPS. (2018). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: SEPS.
- SEPS. (19 de Septiembre de 2019a). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- SIPAE. (2007). Los consorcios de los queseros comunitarios en los últimos 30 años. En M. Cadena, *Libre Comercio y Lácteos. La producción de Leche en el Ecuador entre el Mercado Nacional y la Globalización*. (pág. 147). Quito: Somos Punto y Línea.
- Soria, R., & Illingworth, V. (1989). *Queserías Rurales en los Andes: La Experiencia de Salinas - Ecuador*. Cali: CELATER.
- Tocqueville, A. (1998). *Democracia na América*. Traduzido por Joé Lívio Dantas. Río de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Torres, L. M., & Peralta, C. S. (2004). *La Reciprocidad en el mundo andino. El Caso del pueblo de Otavalo*. Quito: Abya-Yala.
- Vargas, M. (2016). *Estructura del Gruppo Salinas*. Quito: Salinerito.
- Vargas, M. (2019). *Datos de Ventas y Distribución de Precios de la FUNCONQUERUCOM*. Quito: FUNCONQUERUCOM.
- Vargas, M. (16 de Enero de 2020). La FUNCONQUERUCOM. (A. Aguagallo, Entrevistador)
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*.
- Wenk, E. (1989). *Tradeoffs: imperatives of choice in a high tech world*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.
- Zubiri, J. (1973). La dimensión histórica del ser humano. *Realitas I*, 11-69.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1- Entrevista con la Ing. María Vargas - Gerente Comercial**

#### **¿Dónde nace la FUNCONQUERUCOM y con cuántos socios contaba?**

La FUNCONQUERUCOM nace a partir de una tienda que se creó aquí en Quito esa tienda fue o era parte de la cooperativa de Salinas la Cooperativa de Ahorro y Crédito que era la primera instancia jurídica creada en Salinas, se crea con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito, pero a su vez a más de tener la cooperativa para ahorros y crédito, tenía una actividad que la actividad quesera. Esta tienda era parte de la cooperativa de ese entonces, no recuerdo el número de socios que hubo en ese entonces pero debe haber en alguno de los libros de la Puerta Abierta del Padre Antonio Polo.

#### **¿Cómo se ha ido desarrollando la FUNCONQUERUCOM?**

Con el tiempo y la labor de los dirigentes y líderes se va incorporando y replicando en otras comunidades principalmente en comunidades aledañas de Salinas, es por ello que el tema quesero se desarrolla más en la provincia de Bolívar, después con los años se va replicando en Riobamba, se va replicando en Cuenca en Tungurahua y Cotopaxi, de hecho todavía trabajamos con un par de plantas en Cotopaxi que han quedado con el tiempo desde que se formó el consorcio, muchas de estas plantas que fueron parte del consorcio han tomado su propio camino es más han crecido como marca y otras han continuado con nosotros algunas han desaparecido, pero en la mayoría se han fortalecido con la actividad quesera de manera independiente que también es eso lo que se busca.

#### **¿Con cuántos socios cuenta la FUNCONQUERUCOM?**

Al ser una fundación la misma figura pública limita el número de socios, por eso tenemos 6 socios que forman parte de la fundación estos socios en su mayoría el 80% son instituciones jurídicas y son 4 socios que son proveedores y hay 3 socios que son a manera personal el Padre Antonio Polo, el Padre Mateo y Mario Cadena son 3 socios a manera personal, esos son socios por el tema de historia porque han sido los fundadores, y los líderes el resto de socios son personas jurídicas (fundaciones, cooperativas, corporación), después están los socios-proveedores de hecho no constan en el estatuto pero forman parte de nuestras asambleas algunas decisiones se toman en conjunto con

ellos nos reunimos dos veces al año y se tratan temas varios entre ellos informes económicos, precios de queso, calidad, etc.

### **¿Cuántas queseras trabajan con ustedes?**

30 queseras son las que trabajan con nosotros que son socios-proveedores aunque no estén inscritas en el estatuto

### **¿En qué año se consolida la FUNCONQUERUCOM?**

En 1999 se consolida la FUNCONQUERUCOM como una fundación donde el objetivo fundamental era sacar al mercado toda la producción de esas pequeñas plantas queseras, era la ventana hacia el mercado de toda esta producción rural porque cada quesería no tiene la capacidad logística de recursos para poder vender sus productos en el mercado y más en la ciudad.

### **¿Cuáles son los productos con los que iniciaron?**

En Salinas y todos quienes están involucrados con el consorcio comienzan a producir quesos maduros ese fue el ícono, el queso andino semi-maduro, dambo, tilsit, hemos sido los pioneros en la producción de queso maduro, que por cultura no consumimos en la parte rural tampoco en las ciudades pequeñas es un producto direccionado más a la capital donde hay mayor diversidad de población que buscan esos productos entonces ha sido una clave fundamental el hecho de tener una tienda en Salinas después se conforma la fundación que ya no abarca solo Salinas sino todas las otras plantas queseras que se fueron desarrollando y replicando a partir del modelo de Salinas. Entonces abarca a más beneficiarios de hecho como el mercado ha ido creciendo se necesitaba de más volumen para poder abastecer el mercado y más antes no había competencia y ahora tenemos competencia por todo lado también eso ha ido bajando el espacio de incidencia que tenemos porque también las queseras que nacieron desde el consorcio se han ido fortaleciendo e independizándose como marca propia, con sus propios canales de ventas y todo.

### **¿Qué se necesita para ser socios?**

Históricamente los que han formado parte del consorcio son las queseras de Bolívar y algunas que iniciaron de Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha que se han ido desarrollando junto con el consorcio y de los programas que se tenían en ese entonces, al momento no está cerrada la posibilidad de ser socios pero siempre y cuando cuenten con el tema



asociativo tengo una figura jurídica, soy una asociación o una cooperativa que abarca socios y esos socios sean socios de su propia figura jurídica en la comunidad que están trabajando.

### **¿Qué se necesita para ser un proveedor?**

Para poder ser un proveedor nos fijamos primero el tema organizativo de qué manera están organizados y que capacidad de producción permanente tienen para el tema de calidad si es que pasan a ser proveedores nuestros significa que también vamos y enseñamos cuales la técnica de producción del queso andino, del queso mozzarella entonces es un proceso y ese proceso también implica entonces en que sector me conviene o que producto tengo baja producción en las otras plantas estratégicamente para el mercado porque si no nos acumulamos de un queso que no se vende por el hecho de asumir más socios entonces debe ser bien analizado el tema. ¿Cuántos litros de leche tiene?, ¿Cuentan con una quesera ya formada?, ¿Cuánto tiempo tienen vendiendo por su cuenta? sea quesillo o queso fresco dependiendo de la experiencia que tienen, el otro factor que vemos es la factibilidad de si pueden o no pueden producirlo lo que nosotros hacemos porque a la final nos toca estandarizar la producción en temas de calidad.

### **¿Cuántos socios integran la FUNCONQUERUCOM?**

Entre socios que están en el estatuto y socios de hecho que son las queseras estamos hablando de 1200 ellos son asociados a cada uno de las plantas queseras incluido los 36 trabajadores con los que cuenta FUNCONQUERUCOM.

### **¿Cómo participan los socios?**

En cada una de las localidades los socios participan en la persona jurídica por el cual están representados, nosotros respetamos la forma cultural que tengan de organizarse entonces ellos al interno dependiendo de sus estatutos, normas toman decisiones y de esa manera participan y después el representante de esa organización que siempre habrá un presidente o un administrador ese forma parte de la Asamblea que tenemos nosotros porque no podemos tener una Asamblea con 1200 entonces son como circuito, escalones por eso cada uno en su comunidad se reúne sea dos veces al año o una vez al año conforme tengan en su reglamento y el representante forma parte de la Asamblea que nos reunimos 2 veces al año.

## **Anexo 2 - Entrevista con el Jefe de Planta David Córdor**

### **¿Qué tipo de productos llegan a la planta?**

A la planta llegan 2 tipos de productos materia prima y productos terminados las producciones diarias y nos planificamos de acuerdo a la demanda del mercado y de acuerdo a los pedidos del cliente.

### **¿Dónde se realiza los quesos?**

La fabricación se realiza en Salinas y el producto llega a la planta semi-terminado el cual para nosotros es materia prima. El Producto viene ya hecho a granel nosotros realizamos los cortes y sellamos al vacío y encartonamos.

### **¿Cuáles son principales clientes?**

Nuestros clientes mayoritarios son los comisariatos Supermaxi y Corporación la Favorita, entre otros tenemos el Mega Santa María, clientes mayoristas y locales. En la ciudad de Ibarra se cuenta con un cliente mayorista y se entrega una vez a la semana en grandes cantidades

### **¿Porque hubo la distribución de los mercados con el CONA?**

Como el producto es perecible para la comercialización se dificultaba por ejemplo llevar desde la parte Sur de la ciudad al norte era difícil porque el producto no llegaba en las óptimas condiciones por la temperatura. También hay que tener en cuenta que en la Zona Norte el mercado es amplio y el producto es comprado a pesar de que el costo sea elevado

### **¿Cuáles son sus temporadas más altas?**

Las temporadas más altas tenemos de noviembre a diciembre y las temporadas más bajas son en las vacaciones escolares, en estos casos baja la venta y como estrategia realizamos promociones. En esto nos ayuda mucho " Andoa" uno de nuestros proveedores con quienes manejamos unos cupos en base a la temporada. Esto se planifica semanalmente para no sobre stockearnos.

### **¿Qué días se receptan los productos?**

Los días de llegada de los proveedores, camiones y vendedores, por el espacio físico que es pequeño incluido el garaje. Nosotros hemos decidido a que vengan los fines de semana y los días miércoles porque no hay mucha movilidad para la recepción de la mercadería.

### **¿Dónde se encontraban ubicados anteriormente?**

Nosotros estábamos ubicados en la vía al Valle, más o menos por el puente 2, se hizo la producción total hasta mayo del 2018 ahí contábamos con infraestructura, maquinaria todo completo pero a partir del mes de junio se toma la decisión de realizar las producciones en Salinas, esto con varios objetivos uno de los principales para que exista comunicación con los mismos proveedores, tener un mayor control en la calidad, minimizar costos y por estrategia. Entonces ahora en Salinas se concentra el 75% de la producción y aquí nosotros nos manejamos con el 25% que son dos proveedores uno que se encuentra en Santo Domingo quienes nos traen el Queso Fresco y el mini Andino, ellos al estar cerca de Quito no podemos mandar a Salinas a que empaquen, sellen, y otra vez regresen es mucha la manipulación del producto por eso hacemos aquí el sellado y el encartonado. Y el otro proveedor como los de Andoa nosotros sellamos, codificamos y distribuimos pero lo realizamos aquí mismo.

### **Finalmente, ¿cuáles han sido las últimas adquisiciones que ha hecho FUNCONQUEROM?**

En infraestructura hemos podido lograr tener un edificio el cual anteriormente era una casa, al día de hoy disponemos de 2 camiones, uno adquirido en el 2017 y la otra en años anteriores.

## Anexo 3.- Funciones del Directorio

### FUNCIONES DEL DIRECTORIO

#### Directorio:

- Cumplir y hacer cumplir los deberes y obligaciones de los Miembros de la Fundación, conforme al estatuto y a las resoluciones de la Asamblea General, así como determinar la política general de la FUNDACION
  - Presentar a la Asamblea General, los proyectos de reformas al Estatuto de la Fundación
  - Contratar al gerente y demás funcionarios que se requiere para la administración de la Fundación, así como a consultores y expertos en la actividad que es objeto, fijando su remuneración.
  - Conocer y resolver sobre los reclamos o denuncias que presenten los Miembros de la Fundación.
  - Vigilar la gestión administrativa de los funcionarios designados y las actividades de sus miembros cuando éstas puedan afectar a la FUNDACION o a los demás miembros
  - Elaborar el Reglamento Interno de la FUNDACIÓN CONSORCIO DE QUESERAS RURALES COMUNITARIAS, posteriormente presentar a la Asamblea para que se apruebe, así como los demás documentos que fueren necesarios para su normal funcionamiento;
  - Interpretar, de modo generalmente obligatorio, este estatuto, sometiendo su resolución a conocimiento de la siguiente Asamblea General ordinaria;
  - Aprobar el presupuesto anual de la FUNDACIÓN;
  - Autorizar gastos extra presupuestarios que exceden de veinte salarios mínimos vitales;
  - Delegar, bajo su responsabilidad, en personas idóneas, acciones y actuaciones que le correspondan;
  - Suspender a los miembros activos, de conformidad con este estatuto;
  - Designar, representantes y delegados de la FUNDACIÓN ante organismos o entes públicos o privados;
  - Fijar las cuotas de ingreso, las cuotas ordinarias anuales, las de contribución que deban satisfacer a los miembros. La fijación de estas cuotas la hará el Directorio con el voto afirmativo de las dos terceras partes de su número corporativo;
  - Nombrar comisiones ocasionales o permanentes para el cumplimiento de sus fines, determinándoles su cometido;
  - Formular planes, sugerencias, recomendaciones y adoptar resoluciones de carácter general para el mejor desarrollo de la actividad de su objeto.
-