

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**Análisis del desarrollo de la Fundación Consorcio de
Queserías Rurales Comunitarias
(FUNCONQUERUCOM) de Salinas – Provincia de
Bolívar, desde 1970 – 2018.**

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

CHIPUGCI PILATASIG ARACELY PATRICIA

aracely.chipugci@epn.edu.ec

Director: PhD. Klever Efraín Naranjo Borja

efrain.naranjo@epn.edu.ec

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Aporte de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) en el Proceso Comunitario de Salinas Provincia de Bolívar, desarrollado por CHIPUGCI PILATASIG ARACELY PATRICIA, 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 se prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ph.D. Klever Efraín Naranjo Borja

Director

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, CHIPUGCI PILATASIG ARACELY PATRICIA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Chipugci Pilatasig Aracely Patricia

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico el presente trabajo de investigación a Dios por nunca dejarme sola y permitirme que grandes personas formaran parte de esta etapa, quien permitió que con sabiduría pueda culminar una de mis metas.

A mi padre Richard que hoy en día no me acompaña en esta culminación, pero de quien me llevo el ejemplo de dedicación, esfuerzo, honradez y responsabilidad en cada una de las cosas que hacía y que hoy en día las pongo en práctica, le dedico porque sé que era uno de sus sueños el verme graduada de la Poli.

A mi madre Rebeca, que es la razón por la que lucho a diario, quien me apoya en cada una de mis decisiones y quien es la guía para que continúe luchando por mis sueños en los momentos que me quiero rendir, le debo lo que soy y lo que seré como persona y profesional.

A mis hermanos José, Wendy y Vale quienes son la razón por la que lucho día a día y los pilares fundamentales de mi vida, por quienes me esfuerzo por ser mejor persona, son quienes celebran mis éxitos y me brindan amor incondicional.

Por último, pero no menos importante a mi segunda familia GUPI quienes con sus consejos, apoyo y amor me han ayudado a resistir y sobrellevar cada una de las etapas que he pasado, sé que nada de esto hubiese sido posible sin su apoyo.

Con cariño Aracely

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme la sabiduría para poder culminar este camino, sé que no fue fácil, pero gracias a mi familia y a las personas que él puso en mi vida logre cumplir con éxito una de mis metas.

Además, agradezco a mi director, el Doctor Efraín Naranjo por el esfuerzo, la dedicación y el tiempo que me brindó para poder culminar la investigación, quien aportó con sus conocimientos y me dirigió dentro de este proceso.

A mi padre Richard, que hoy en día ya no está conmigo, pero que estoy segura de que dio todo su esfuerzo para que esté en donde hoy estoy. A mi madre Rebeca, quien es mi confidente y mi amiga, quien es mi razón de ser. A mis hermanos José, Wendy y Vale que han estado en esta etapa de mi vida apoyándome y recordándome que son la razón por la que lucho y me esfuerzo por ser mejor persona.

A mi segunda familia GUPI quienes han estado siempre conmigo. Mayita, quien con sus consejos ha hecho que este camino sea más llevadero. A mi tío Edson, quien se preocupa por nosotros. A mis primos Melany, Jair, Cris, Cielo y Yoyo a quienes considero mis hermanos y que siempre han estado apoyándome.

Por último, a todos mis amigos quienes han hecho de estos años de universidad una experiencia divertida e inolvidable, en especial a Isra y Pris, quienes me brindaron apoyo constante durante la carrera y con quienes prometí que “así como juntos entramos, juntos nos graduaríamos” y hoy en día lo estamos cumpliendo. Gracias infinitas, amigos.

Aracely

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	I
LISTA DE TABLAS.....	II
LISTA DE ANEXOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Desarrollo.....	7
2.2. Tres modelos teóricos del desarrollo.....	8
2.2.1. Teoría de la modernización.....	8
2.2.2. Teoría de la dependencia.....	9
2.2.3. Teoría postestructuralista del concepto desarrollo.....	10
2.3. Desarrollo Local.....	12
2.4. Desarrollo Comunitario.....	13
2.5. Gestión Social.....	15
2.5.1. Interés Bien Compartido (IBC).....	17
2.5.2. Esfera Pública.....	17
2.5.2.1. Democracia Deliberativa.....	18
2.5.2.2. Dialogicidad.....	19
2.5.3. Emancipación.....	19
2.6. Gestión Social dentro de las organizaciones.....	19
2.6.1. Proceso de discusión.....	20
2.6.2. Inclusión.....	20
2.6.3. Igualdad participativa y autonomía.....	21
2.6.4. Bien común.....	21
3. MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1. Naturaleza de la investigación.....	23
3.2. Alcance de la investigación.....	23
3.3. Diseño de la investigación.....	24
3.4. Técnicas de recolección de información.....	24

3.5.	Criterios identificados.....	25
3.6.	Herramientas de recolección de información	26
3.7.	Análisis de la información.....	27
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
4.1.	Resultados.....	27
4.1.1.	Antecedentes.....	27
4.1.2.	Organizaciones comunitarias.....	29
4.1.3.	Etapas del desarrollo de la (FUNCONQUERUCOM).....	30
4.1.4.	Criterios de análisis para el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM.....	31
4.1.4.1.	Primera etapa: identificación (1978-1991).....	31
4.1.4.2.	Segunda etapa: descentralización (1991-2006)	47
4.1.4.3.	Tercera etapa: estructuración (2006-actualidad).....	65
4.2.	Discusión.....	92
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1.	Conclusiones	94
5.2.	Recomendaciones.....	97
6.	BIBLIOGRAFÍA	98
7.	ANEXOS.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del Desarrollo Local.....	13
Figura 2. Matriz de Priorización.....	26
Figura 3. Estructura Corporativa de Salinas	30
Figura 4. Etapas del desarrollo de la FUNCONQUERUCOM.....	31
Figura 5. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (1978-1991).....	32
Figura 6. Organización Política.....	39
Figura 7. Organización Estructural.....	40
Figura 8. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (1991-2006).....	48
Figura 9. Ventas al final del año 2005	55
Figura 10. Tienda Quesera de Bolívar.....	55
Figura 11. Estructura de la FUNCONQUERUCOM (1991-2006).....	57
Figura 12. Traslado de conocimiento	59
Figura 13. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (2006-actualidad).....	66
Figura 14. Organizaciones promotoras de la FUNCONQUERUCOM.....	68
Figura 15. Organizaciones miembros del Grupo Salinas.....	69
Figura 16. Estructura Cooperativa Salinas	71
Figura 17. Estructura Asociativa Salinas.....	72
Figura 18. Plantas Queseras ubicadas en el Trópico	75
Figura 19. Plantas Queseras ubicadas en el Valle.....	75
Figura 20. Plantas Queseras ubicadas en el Páramo	76
Figura 21. Actores de la cadena de producción y distribución	76
Figura 22. Ventas por canal (USD.) (2019-2020).....	77
Figura 23. Venta por línea de productos (USD.) (2019-2020)	78
Figura 24. Puntos de venta de la marca "Salinerito".....	79
Figura 25. Estructura Organizacional de la FUNCONQUERUCOM	82
Figura 26. Estructura Organizacional de La Corporación Grupo Salinas	83
Figura 27. Repartición del precio de los productos	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo entre Gestión Estratégica y Gestión Social	15
Tabla 2. Ciudadanía Deliberativa: categorías y criterios	22
Tabla 3. Criterios de Análisis	25
Tabla 4. Recolección de Información	26
Tabla 5. Fuentes de Recolección de Información	26
Tabla 6: Productos primera etapa (1978-1991)	38
Tabla 7. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (1978-1991)	43
Tabla 8. Matriz de Priorización de la Primera Etapa (1978-1991)	44
Tabla 9. Productos segunda etapa (1991-2006)	56
Tabla 10. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (1991-2006)	61
Tabla 11. Matriz de Priorización Segunda Etapa (1991-2006)	62
Tabla 12. Productos tercera etapa (2006-actualidad)	80
Tabla 13. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (2006-actualidad)	87
Tabla 14. Matriz de Priorización Tercera Etapa (2006-actualidad)	88
Tabla 15. Análisis Comparativo en las tres etapas	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Formas de organización de las plantas queseras comunitarias de Guaranda	104
---	------------

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) de Salinas – Provincia de Bolívar, bajo los conceptos de Gestión Social dentro de las organizaciones, que se desarrollaran en las tres etapas que se definieron. Para el desarrollo del presente trabajo, fue necesario especificar diferentes conceptos como: desarrollo, desarrollo territorial y comunitario, así también como la Gestión Social esto se lo realizó con el fin de determinar las categorías y criterios que servirán de análisis dentro de este estudio.

La investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se enfoca en el análisis cualitativo de los criterios determinados para el estudio del desarrollo del consorcio, por medio de un diseño no experimental con dimensiones longitudinales, empleando técnicas de recolección de información que son: documental y telematizada, por la pandemia no se pudo realizar entrevistas directas a sus dirigentes.

Teniendo como resultados el desarrollo que ha venido atravesando el consorcio dentro de los criterios establecidos, evidenciándose dentro de su gestión, ya que de una organización tradicional a llegando hoy en día a una manera de organización burocrática y tecnoburocrática, llevado a un avance dentro del aumento de sus socios-productores de 104 a 1200 y el mejoramiento de sus canales de comercialización. Además del cumplimiento de sus objetivos como es el trabajar bajo el Comercio Justo y la Economía Social y Solidaria. Finalmente cumpliendo uno de sus principales objetivos que es llevar al desarrollo de la comunidad.

Palabras claves: desarrollo, comunidad, desarrollo local, desarrollo comunitario, Gestión Social, organización, consorcio.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the development of the Consortium of Community Rural Cheese (FUNCONQUERUCOM) Foundation of Salinas - Province of Bolivar, under the concepts of Social Management within organizations, which were developed in the three stages that were defined. For the development of this work, it was necessary to specify different concepts such as: development, territorial and community development, as well as Social Management, this was done in order to determine the categories and criteria that will serve as analysis within this study.

The research has a descriptive scope, since it focuses on the qualitative analysis of the criteria determined for the study of the development of the consortium, through a non-experimental design with longitudinal dimensions, using information collection techniques that are: documentary and telematized Due to the pandemic, direct interviews with their leaders could not be conducted.

Having as results the development that has been going through the consortium within the established criteria, evidencing itself within its management, since from a traditional organization to arriving today to a way of bureaucratic and techno-bureaucratic organization, led to an advance within the increase of its partner-producers from 104 to 1200 and the improvement of its marketing channels. In addition to the fulfillment of its objectives, such as working under Fair Trade and the Social and Solidarity Economy. Finally fulfilling one of its main objectives is to lead to community development.

Keywords: development, community, local development, community development, social management, organization, consortium.

1. INTRODUCCIÓN

Tras experimentar diferentes crisis económicas, políticas y sociales, han provocado que se generen espacios en donde van surgiendo experiencias de desarrollo comunitario dentro de América Latina. A partir de los años noventa es cuando se toma en cuenta y se da importancia a las comunidades, pues hoy en día se cree que es una alternativa que se tienen para enfrentar problemas sociales dentro de los países. Considerando que este enfoque da paso a afrontar las demandas locales, teniendo en cuenta que también se lograra mayor participación ciudadana fundamentada en la democracia deliberativa, además de la creación de redes básicas como son los consorcios, asociaciones y cooperativas que serán un apoyo dentro del desarrollo de proyectos sostenibles.

Dentro del Ecuador no existen estudios sobre estos temas, es por ese motivo que varias organizaciones han adoptado modelos de gestión del extranjero y en muchos de los casos no están adecuados a la realidad en la que estamos viviendo. Kantis (2004) realizó una investigación sobre el desarrollo emprendedor en América Latina, en donde se muestra grandes resultados que han surgido de los consorcios y cooperativas, indicando que muchos de ellos han surgido de manera propia y han podido mantenerse en el mercado, y aunque surgen diversos problemas dentro de las comunidades han podido enfrentarlos, y gracias a su desarrollo se ha podido mejorar la vida de sus habitantes teniendo el principio de una distribución equitativa. Freire (2011) menciona que aun en la legislación ecuatoriana no se presenta de manera regular la figura jurídica de consorcio, es por eso por lo que se ha tenido que llamar a este proyecto Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias.

Dado que Ecuador pasa por una crisis económica y que se evidencia en diferentes campos ha provocado que exista desconfianza dentro de los modelos económicos que existe en el país, en su mayoría surgen a partir de un modelo capitalista que solo se centra en maximizar las ganancias a través de sus sistemas de producción, sin tener importancia de las consecuencias que produzca todo ello. En la actualidad muchas de las organizaciones han optado por mejorar o buscar maneras de gestión que aporten con el desarrollo no solo pensando en la maximización de ganancias, sino que también se preocupan por su entorno y las personas que lo conforman. De esta manera se ha establecido una base teórica con alternativas de gestión para las futuras organizaciones. Dentro de este contexto ha surgido este trabajo de investigación, el cual parte del análisis del desarrollo que ha tenido la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), esta surgió por parte de un proyecto en 1978 y se

constituyó legalmente en el año 1999, es una organización de carácter social, que ha tenido grandes avances a través del tiempo, por lo que se le considera un ejemplo de Economía Social y Solidaria.

El trabajo de investigación parte del objetivo general, que es, analizar el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM, mediante una investigación documental y utilizando recursos telemáticos. Este estudio se fundamentó en la Gestión Social. Según Tenório et al., (2008) existen diferentes categorías por medio de las cuales se puede analizar su desarrollo, como: proceso de discusión, inclusión, igualdad participativa y autonomía y bien común, dentro de ellas diferentes criterios permitieron determinar el desarrollo que va tomando el consorcio bajo los conceptos de participación en la organización.

Bajo los resultados obtenidos se puede evidenciar el desarrollo que va teniendo el consorcio dentro de varios criterios principalmente dentro su gestión, pues ha pasado de una manera de organización tradicional a una organización burocrática y tecnoburocrática, logrando el desarrollo de la producción y comercialización, adaptándose a los avances tecnológicos de hoy en día. Cumpliendo con los objetivos planteados dentro del consorcio como son: trabajar bajo el Comercio Justo y la Económica Social y Solidaria y su objetivo principal que es llegar al desarrollo de la comunidad. Dentro de la primera etapa se evidenció atención hacia la participación, respondiendo a un interés colectivo, abriendo espacios para que los socios puedan participar dentro de la toma de decisiones, en la segunda etapa, gracias a los avances que iba teniendo el proyecto en cuanto a su producción surgió el interés hacia la comercialización, pero sin perder el enfoque de la participación, por último en la tercera etapa el consorcio sigue teniendo sus grandes avances por lo que existe mayor producción y se crea la necesidad de enfocarse mayormente en cuanto a la comercialización buscando nuevos canales de comercialización, adaptándose a los avances tecnológicos.

Por otra parte, dentro de este trabajo de investigación se ha desarrollado cuatro capítulos. El primer capítulo muestra la introducción, planteamiento del problema en donde surge la pregunta de investigación, también consta de la justificación y de sus objetivos, tanto generales como específicos. El capítulo dos detalla el marco teórico, en donde se desarrolla una base teórica que sustenta los resultados que serán obtenidos. En el capítulo tres se indica la metodología, procesos y herramientas de investigación que serán utilizados dentro de esta investigación. Finalmente, en el cuarto capítulo se plantea los resultados obtenidos a través de

la investigación documental y telematizada, además se muestra las conclusiones y recomendaciones que darán respuesta a la pregunta de investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

Según Salinerito (2018) la parroquia de Salinas del cantón Guaranda se encuentra en la provincia de Bolívar en Ecuador, es una parroquia que se destacaba por la explotación de minas de sal y por actividades agrícolas y ganaderas de sus habitantes, las cuales se comercializaban en mercados a través de la modalidad de trueque, cambiándolos por productos que necesitaban.

En Salinas, en el inicio no se tenía un sistema de desarrollo definido, debido a las condiciones de la parroquia, ya que las familias que habitaban ahí se encontraban reprimidas por un proceso de explotación por parte de los hacendados. A esta condición también se suma el aislamiento que tenía la parroquia, debido a la falta de carreteras, de sistema de comunicación telefónica, y de otros servicios como la electricidad y la salud. Pero todo esto no era tan malo, ya que se pudo desarrollar una integración de sus habitantes bajo un principio de una comunidad.

Tras la llegada del Sacerdote Antonio Polo, en 1971, en la Operación Matto Grosso (OMG), se inició un proceso que busca el beneficio no solo particular sino un beneficio comunitario lo cual ha ayudado a todas las iniciativas que ha tenido el párroco. El proceso tiene dos tipos de organizaciones; una creadora de recursos para las familias que habitan en la parroquia, otras que están encaminadas a mejorar la condición en la que viven los miembros de la comunidad.

Para lograr el desarrollo de Salinas, la Misión Salesiana busco ayuda de la OMG ecuatoriana Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que “proveyeron asistencia para la organización de empresas de propiedad comunitaria que socializaban sus ganancias, y para la fundación de instituciones participativas que, poco a poco, democratizaron las relaciones de poder político” (North, 2008, p. 232). Esto ayudó a dar comienzo a una nueva etapa a través del mejoramiento de los servicios básicos y caminos en la parroquia, además del funcionamiento de la iglesia y la casa comunal. De igual manera fueron parte de la distribución de la ayuda internacional que estaban recibiendo. Además, según Pinker (2012) se logró la creación de veintisiete pequeñas cooperativas entre ellas la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.

Por medio de la colaboración entre el gobierno de Ecuador y Suiza se pudo lograr un desarrollo en la producción y comercialización de quesos, tras la transmisión de tecnología a la comunidad, lo cual ha permitido que se pueda crear plantas productoras de queso que generen productos de calidad, además se creó la primera tienda comunitaria. A través de la consolidación de la producción de queso se “impulsó la diversificación de productos a través del desarrollo de otras iniciativas productivas comunitarias, tales como: la embutidora, la hilandería, los chocolates, los aceites esenciales, la secadora de hongos, las artesanías en lana de oveja y alpaca, el hotel” (Naranjo, Abad, & Ramos, 2018, p. 144).

Por otra parte, en 1999 se creó la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador (FUNCONQUERUCOM), una de las unidades generadoras de recursos en Salinas. “las estructuras locales y las ONG’s ecuatorianas constituyen la Fundación Consorcio de Queserías rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), siendo actualmente socias 28 queserías comunitarias ubicadas en seis provincias de la Sierra (Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Tungurahua)” (Cadena, 2007, p. 64).

FUNCONQUERUCOM se encarga de reunir, estructurar y proporcionar ayuda técnica a los productores de leche y sus derivados, además es parte de la asistencia técnica de todo el proceso de la producción de leche, con el fin de obtener un mejoramiento en la calidad de sus productos lácteos, y esto contribuirá en el proceso para impulsar las ventas. La fundación ve a los quesos no solo como un producto, sino más bien como una manera de desarrollo económico de las familias y comunidades campesinas, con el objetivo de que los miembros puedan quedarse viviendo en sus comunidades, no solo dependiendo de la tierra, sino tratando de realizar otras actividades procedentes de la producción agropecuaria.

Las empresas solidarias o de comunidades tienen varios impedimentos en el proceso de desarrollo, ya sea la falta de crédito o los mercados volátiles a los que se enfrentan, sin ser esto suficiente “el marco regulatorio en Ecuador, como en otros países de América Latina, se encuentra altamente sesgado en favor de los grandes productores comerciales” (North, 2008, p. 231). A pesar de tantos obstáculos que puede tener el desarrollo de la comunidad rural se puede destacar “Entre los programas de desarrollo local inducidos desde el exterior y apoyados por una ONG sobresale la diversificación agroindustrial "comunitaria" de la parroquia de Salinas, en el cantón Guaranda en la provincia de Bolívar” (North, 2008, p. 232).

Para analizar el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM se puede resaltar 3 etapas: la primera que iniciaría en 1978–1991 denominada identificación, donde se destaca la creación de infraestructura básica, el acuerdo entre el Gobierno de Ecuador y Suiza y la creación de la primera Tienda Quesera de Bolívar (TQB), la segunda 1991-2006 se dio un gran paso para el desarrollo de la producción y comercialización, a través de la transferencia de conocimiento tecnológico a los miembros de la comunidad, para poder diversificar la producción de quesos y la descentralización del sistema de producción, y por último en 2006-hasta la actualidad en donde se puede hablar de una estructuración, la ampliación de los canales de comercialización y la constitución de la Corporación Gruppo Salinas

Frente a lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo analizar el desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) de Salinas – Provincia de Bolívar?

1.2. Justificación

El siguiente trabajo de investigación tiene una justificación práctica, ya que no se desarrollará una nueva teoría o metodología, sino más bien se utilizará teorías que permitirán comprender el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM y con el fin de poder definir cuál es el aporte de cada una de las etapas al desarrollo de la Parroquia Salinas.

La academia debe tomar en consideración este tipo de investigación, donde se toma en cuenta actividades que no solo buscan una rentabilidad, sino más bien se enfocan en el beneficio comunitario, a través de un concepto social, así como se lo hace en el proceso comunitario de Salinas, que gracias al apoyo de varias organizaciones tanto nacionales como internacionales ha logrado ser un referente en la diversificación y calidad de sus productos.

Los beneficiarios de esta investigación son las comunidades rurales, ya que como se mencionó anteriormente Salinas ha sido un referente en su desarrollo comunitario a partir de la creación del Consorcio, esto puede ayudar de ejemplo para aplicar a otras comunidades bajo los principios de solidaridad y bien común, en donde se buscará una mejora de la condición en la que viven las personas de la comunidad.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar el desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) de Salinas – Provincia de Bolívar.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las etapas más importantes del desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias.
- Determinar las dimensiones de análisis de cada etapa.
- Definir cuál es el aporte de cada una de las etapas al desarrollo de la Parroquia Salinas.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrá definiciones que serán utilizadas en la investigación. Consideraremos temas como: el desarrollo; sus tres modelos teóricos, se hablará del desarrollo local y comunitario, y la Gestión Social dentro de las organizaciones centrándose más en este último, en donde se definen las categorías con sus respectivos criterios bajo los cuales se analizará el desarrollo del consorcio, los cuales servirán para generar los resultados.

2.1. Desarrollo

Antes de hablar del término desarrollo debemos tener una perspectiva de lo que fue su evolución en el transcurso del tiempo, para lo que debemos saber que “El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa” (Valcárcel, 2006).

Valcárcel (2006) indica que debemos conocer que existen varios términos además de progreso que fueron utilizados para referirse a desarrollo, así como, crecimiento, riqueza, evolución, entre otras. Es por eso por lo que Adam Smith y John Stuart Mill se referían al término riqueza como un indicador de prosperidad o retroceso de una nación.

La primera vez que la expresión desarrollo fue utilizada se lo hizo en documentos emitidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), pero fue en 1949 que tuvo un fuerte reconocimiento universal gracias a que el mandatario norteamericano Harry Truman mencionó en su discurso que varios países viven en un mundo subdesarrollado y que pretende luchar y acabar con el consumismo, a través de la creación de un nuevo programa que reúna todos los avances tecnológicos que esta nación tiene para ayudar con el crecimiento de los países subdesarrollado. Es ahí que el término desarrollo y subdesarrollo fue aplicado consecutivamente por varios organismos internacionales refiriéndose al crecimiento o descenso de la economía de los países.

Como se mencionó anteriormente se comenzó a utilizar la expresión desarrollo cuando se visualizó que “el "progreso", la "expansión", el "crecimiento" no constituían virtualidades intrínsecas, inherentes a toda sociedad humana, cuya realización (actualización) se habría podido considerar como inevitable, sino propiedades específicas, y poseedoras de un "valor positivo", de las sociedades occidentales” (Castoriadis, 1980, p. 6).

De la única forma que lo podemos generalizar al término desarrollo es por medio de qué desarrollo conlleva a una idea de crecimiento. A través del pasar del tiempo se ha empleado el término en varios campos como es lo económico, político, social, cultural, tecnológico, entre otros.

En términos generales Andino (2014) menciona que el desarrollo era entendido como un efecto exógeno, pero que a partir de la crisis de los ochenta fue comprendido como un dependiente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, y que si se lo utiliza de manera adecuada puede contribuir con el crecimiento de la economía local, lo cual ayudará al mejoramiento de la vida de sus pobladores. Es por eso que se puede decir que “el desarrollo ha venido a significar un crecimiento indefinido y la madurez la capacidad de crecer sin fin” (Castoriadis, 1980, p. 12).

2.2. Tres modelos teóricos del desarrollo

Escobar (2014) menciona que existen tres modelos teóricos del desarrollo, el primero comenzaría en los años cincuenta y sesenta, cuando recientemente comenzaron a utilizar el término desarrollo, en donde existió un gran optimismo por querer acabar con la pobreza y el subdesarrollo, y aunque no consiguieron los objetivos planteados se pudo ver grandes cambios; el segundo modelo sería en las dos décadas siguientes, las cuales fueron una crítica del pensamiento de desarrollo que se tenía en las dos décadas anteriores; y por último en la década de los noventa otra crítica al desarrollo tomándolo como un discurso cultural y también tenemos la aparición de la visión neoliberal, que provocó un desinterés parcial por el desarrollo.

2.2.1. Teoría de la modernización

Comenzó en los años cincuenta y sesenta dando gran importancia a las teorías vinculadas con el incremento económico. Así como menciona Escobar (2010) “La teoría de la modernización inauguró un período de certezas en las mentes de la mayoría de las élites de mundo, validado por las promesas del capital, la ciencia y tecnología” (p. 209).

“La categoría de “modernización” en este contexto de los cincuenta y sesenta, se refería primordialmente a la transformación inducida de las “sociedades tradicionales” en “sociedades modernas” (a la USA)” (Escobar, 2014, p. 27). Lo que se quería lograr es que los países del Tercer Mundo como se los llamaba pudieran llegar más rápido a un sector moderno, a través de la renovación de su tecnología y elevación de la comercialización, para que así puedan tener

una rápida urbanización e industrialización, para así, salir del sector tradicional en donde la comercialización era muy baja y se tenía muy poca productividad. “La industrialización, la tecnificación de la agricultura y la elevación de la productividad permitirían, justamente, generar dicho crecimiento económico” (Valcárcel, 2006, p. 7). Pero de lo que no se daban cuenta es que no todos los países estaban por el mismo camino, existían diferencias entre ellos.

Mientras tanto, quienes difundían el desarrollo en este tiempo no estaban buscando una solución para acabar con los problemas de estas naciones que no se encontraban por el mismo camino de desarrollo, sino más bien se centraron en buscar una terminología más sutil para categorizarlos, es ahí que surgió los términos de “países atrasados”, “subdesarrollados” o “países en vías de desarrollo” para referirse a los países que aún no se desarrollaban.

Por todo esto los teóricos del desarrollo y los mandatarios latinoamericanos estaban buscando cual era el impedimento para que estos países no puedan salir del subdesarrollo, y pudieron identificar que el problema era la falta de capital extranjero; mal o bien se pudo solucionar ese problema, y con ese capital los países lograron adquirir nueva maquinaria para mejorar su producción y así poder aumentar su comercialización que era lo que se esperaba, pero luego surgió otro problema que era la falta de capacitación para manejar su nueva maquinaria, y bueno ese problema también se lo solucionó a través de la capacitación al personal.

Pese a todo el esfuerzo, los países latinoamericanos no salían del subdesarrollo y se podría decir que era por lo mal enfocado que el término desarrollo estaba en el modelo de la modernización, ya que se “sostenían que la acumulación de capitales era el eje central del desarrollo y que éste se había hecho realidad gracias a la ampliación del sector moderno industrial de la sociedad” (Valcárcel, 2006, p. 6). Es así como los teóricos identificaron que el problema eran las personas, su actitud y sus valores debían cambiar.

2.2.2. Teoría de la dependencia

Esta teoría surgió en América Latina en los años sesenta y setenta, y fue una crítica a la teoría de la modernización, ya que en la anterior se creía que el desarrollo de los países se podría lograr gracias a la acumulación de capital. En esta teoría se dijo que los países que se encontraban en el subdesarrollo no eran por la falta de capital, ni tecnología, ni por sus valores culturales, sino más bien es causa de la dependencia económica externa. “las raíces del subdesarrollo se encontraban en la conexión entre la dependencia económica externa

(dependencia de los países de la periferia de los del centro) y la explotación social interna (especialmente de clase)” (Escobar, 2014, p. 27).

Isaac (2010) manifiesta que la dependencia se puede expresar como una situación condicionante en la que la economía de un país está condicionada por la expansión, explotación y desarrollo de un país superior o dominante. Por esta razón, esta teoría se centra en que el problema está en la acumulación del capital de algunos países y la división internacional del trabajo, este segundo causó que exista un mayor desarrollo industrial en algunos países, y que otros quedaran solo como proveedores de materia prima, lo que provoca que la economía de unos países sea menor que otros y exista una desigualdad que ha inducido a este subdesarrollo.

En medio de la búsqueda del por qué América Latina no pudo alcanzar los niveles de desarrollo planteados, los teóricos concluían que el subdesarrollo podría ser superado con la eliminación del capitalismo, para así poder encaminarnos al socialismo. Como menciona Valcárcel (2006) “el subdesarrollo no es un “momento” ni una “etapa” en la evolución de una sociedad aislada y autónoma, sino parte del proceso histórico global de desarrollo del capitalismo” (p. 13).

2.2.3. Teoría postestructuralista del concepto desarrollo

Esta teoría comenzó en los años ochenta y noventa, en donde un grupo de teóricos críticos iniciaron un cuestionamiento al concepto de desarrollo “Dichos críticos analizaban el desarrollo como un “discurso” (la categoría del momento) de origen occidental que operaba como un poderoso mecanismo para la producción cultural, social y económica del Tercer Mundo” (Escobar, 2014, p. 28).

En la segunda mitad de los noventa ocurre un fuerte tiempo de críticas al concepto de desarrollo en donde los críticos postestructuralistas pudieron observar un cuarto momento sobre los conocimientos del desarrollo. En este tiempo se pudo analizar tres discrepancias principales así como menciona Escobar (2010):

- 1) las críticas del postdesarrollo presentaron una visión homogénea del desarrollo y los aparatos de desarrollo, aunque en realidad hay diferencias inmensas entre las estrategias de desarrollo y las instituciones; 2) romantizaron las tradiciones locales y movimientos, ignorando que lo local también es atravesado por relaciones de poder; y 3) dejaron de

indicar la permanente confrontación de la que es objeto el desarrollo en el terreno. (pp. 196–197)

Siendo así, que al ver revisado su evolución y sus diferentes teorías podemos decir que al desarrollo se lo ha visto como un pensamiento clásico el cual se lo relaciona con el crecimiento económico de un país, igualmente se lo ha identificado como signo de progreso; en donde existe un proceso de urbanización, cambiando el campo por la ciudad. Pero, sin embargo, gracias a este pensamiento, inicialmente se puede decir que es el producto de la degradación del medio ambiente, la explotación laboral y la migración de las personas del campo a la ciudad.

Luego de varios siglos criticando al concepto de desarrollo, recientemente, en el siglo XXI se logró ver al desarrollo no solo como un crecimiento económico, sino que ahora incluso se lo puede enfocar a la mejora de la calidad de vida humana, al respeto, concientización y a una mejor repartición de ingresos, que estaban siendo desatendidas por un paradigma que se centró en el capital.

Por lo tanto, ahora podemos hablar de una diferencia entre crecimiento y desarrollo económico. Sachs (2015) hace una clara distinción entre estos dos, en donde menciona que el crecimiento económico se lo mide cuantitativamente y se lo relaciona con el Producto Interno Bruto (PIB); que es un instrumento que mide cuanto ha crecido económicamente un país. En cambio, el desarrollo económico ve más allá de la económica de un país, este promueve la calidad de vida de una población, y el instrumento que se utiliza es el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Tras las críticas que ha tenido el término desarrollo, por fin se pensó en las cuestiones ambientales. Es así, que tenemos la primera Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); en donde se expresaba el interés por temas ambientales, y fue en Suiza en la Conferencia de Estocolmo (1972) donde se habló del concepto de desarrollo con una perspectiva más consciente de optimizar recursos, iniciando discursos en donde se abordaba temas como el desarrollo y medio ambiente, y todo esto ayudó a promover el desarrollo local sostenible.

Luego de lo anteriormente mencionado, trataremos acerca de lo que es **territorio**, y lo que es **comunidad**; para posteriormente abordar los temas de desarrollo local y comunitario como un estudio de discusiones teóricas, que servirán de base para la investigación.

2.3. Desarrollo Local

El objetivo de estudio viene a ser el análisis del desarrollo de las queserías en las localidades de Salinas, pero lo cual es conveniente abordar los temas conceptuales de que es localidad; lo que permitirá un análisis conceptual del espacio, para a su vez poder tocar el tema de lo que es su desarrollo.

Arocena (2002) menciona que “Cuando algo se define como local es porque pertenece a un global. Así, un departamento o una provincia es local con respecto al país global y una ciudad es local con respecto al departamento o provincia a que pertenece” (p. 8). Esto quiere decir que no se puede hablar de un proceso de desarrollo local sin antes describir el desarrollo en una sociedad global, y que hablar de lo global no suprime ver la realidad; ya que en un análisis global se encuentran características del desarrollo local.

El desarrollo local se define como “un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural” (Schejtman & Berdegué, 2004, p. 30). También se puede decir que es “un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región” (Aghón, Albuquerque & Cortes, 2001, p. 21). Los conceptos abarcan términos como: el crecimiento, transformación y bienestar; las cuales se centran en reactivar la economía local a través de mercados dinámicos, lo que llevaría a un cambio en los modelos de producción y de las reglas formales e informales que se ejecuten en la localidad, para aprovechar al máximo los recursos existentes, mediante el incentivo del emprendimiento y la innovación en la localidad, con el fin de lograr el bienestar de su población.

“Las iniciativas de desarrollo local surgieron en los países pobres y de desarrollo tardío, con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo produjeron en el nivel de vida de la población” (Vazquez, 2009, p. 4). Un desarrollo local no se centra en una inversión extranjera, sino más bien se basan en los factores económicos como la explotación de recursos y los factores no económicos como son: social, cultural, histórico, etc. que de igual forma son importantes para un proceso de desarrollo local. Por otra parte, es necesario ajustar las políticas macroeconómicas con políticas más adecuadas a las características locales, con el propósito de orientarlos a la mejora de las necesidades existentes.

Albuquerque & Dani (2004) menciona que el enfoque del desarrollo local tiene cuatro dimensiones que son: **desarrollo económico local**, la cual se destaca en la asignación de equipamiento e infraestructura, la creación del sector financiero que incluyan estrategias de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; el **desarrollo humano**, que se enfoca en la educación, la salud y nutrición y la repartición equitativa de los ingresos; el **desarrollo social e institucional**, que viene hacer el impulso de la cultura emprendedora, a través de reforzar los gobiernos locales y la participación ciudadana; y el **desarrollo ambiental**, fomentando una forma de producción más ecológica usando energía renovable y proyectando una educación ambiental entre los empresarios y trabajadores, como se muestra en el siguiente gráfico.



Figura 1. Dimensiones del Desarrollo Local

Fuente: Albuquerque & Dani (2004).

2.4. Desarrollo Comunitario

Abordar el concepto de desarrollo comunitario es de gran relevancia para este estudio, debido a que es importante no solo en el sentido geográfico sino también en su relación económica o social, ya que existen diferentes características para abordar los desafíos de

desarrollo. Pero antes de profundizar en lo que es el desarrollo comunitario, hay que describir lo que es comunidad.

En este caso, Ware (1965) señala que “ La comunidad es más que una localidad; es una agrupación de personas relacionadas entre sí que cuentan con recursos físicos, personales, de conocimiento, de voluntad, de instituciones, de tradiciones, etcétera”. Se puede decir que una comunidad es un espacio social conformado por diferentes subsistemas como: economía, educación, salud, etc.

Es decir, la comunidad es el conjunto de personas que viven en un determinado territorio cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, es decir cooperan para resolver sus problemas; cada miembro aporta al desarrollo de la comunidad, a través de la creación de organismos en los cuales los ciudadanos se organizan y se apoyan mutuamente; su propósito es alcanzar sus objetivos específicos explotando sus recursos e impulsando a la participación responsable y voluntaria de todos sus miembros.

Naranjo (2009) menciona que el desarrollo comunitario depende de la cultura de dicha comunidad; ya que, el modo de vida y los comportamientos de las personas inciden en el funcionamiento de las organizaciones. Para lo cual Ware (1965) considera que la cultura de una comunidad está definida por varios factores económicos, políticos, sociales, históricos y culturales, que influyen en el funcionamiento y organización de la comunidad, dentro del factor social se puede conocer los términos de etnia, afinidades religiosas y los recursos económicos, esto ayudará de gran instancia a determinar las características de liderazgo del miembro de la comunidad; en términos económicos se puede hablar del nivel de vida de las familias de la comunidad y de sus medios de subsistencia como la agricultura, ganadería, la industria y el comercio; en lo político se debe estudiar con atención a la organización, el tipo de gobierno y las políticas que manejan en la comunidad; las creencias religiosas de igual forma son importantes, dado que esto influye en el comportamiento y conducta de las personas las cuales no les permiten adoptar nuevas ideas que contradigan su forma de vivir; y por último en el aspecto de lo histórico se debe conocer sus antecedentes y la forma en que fue fundada.

En muchos casos el desarrollo se centra en las organizaciones que buscan maximizar sus ingresos, sin importar las condiciones de sus trabajadores, como se puede ver en una economía capitalista únicamente se destaca las actividades que generan ingresos y no se toma en cuenta el trabajo que realizan los campesinos, mujeres o trabajos comunitarios. En cambio, el

desarrollo comunitario su principal componente es la acción comunitaria en donde se busca la participación de los miembros de la comunidad a través de la toma de decisiones participativa y se centran en buscar los medios necesarios para conseguir el bienestar individual y grupal (Naranjo, 2009). Camacho (2013) considera que el desarrollo comunitario es un proceso de participación entre la comunidad y las organizaciones que la conforman, lo cual permitirá encontrar vías adecuadas para la explotación de sus recursos con el fin de encaminarse a cumplir sus objetivos comunes, para así mejorar la condición de vida de su pueblo.

2.5. Gestión Social

Los fundamentos conceptuales de la Gestión Social son fundamentales dentro del proceso de desarrollo comunitario; puesto que, ésta induce a una gestión más participativa, con más acciones de diálogo, en donde la toma de decisiones se basa en la obtención de opiniones de los diferentes actores sociales. “Se consolida como un espacio de construcción, desde el cual es posible realizar prácticas sociales, políticas y/o comunitarias sobre la localidad comprendiendo y fomentando la capacidad de asociación de los individuos que la conforman buscando mejorar su calidad de vida”(Moreno, Valencia & Arboleda, 2018, p.133). De esta manera se puede apreciar que la Gestión Social es una disciplina dentro del desarrollo comunitario, ya que permite un mejor diálogo dentro de esta y eso ayudará a un mejor entendimiento de los objetivos que se deben cumplir dentro de las organizaciones y la comunidad.

Antes de abordar en un concepto claro de la Gestión Social, veremos la diferencia que se da entre esta y la Gestión Estratégica. Tenório (1998) hace mención a que la Gestión Social es una contradicción a lo que es la Gestión Estratégica “en la medida en que intenta sustituir la gestión tecnoburocrática, monológica, por una gestión más participativa, dialógica, en la que el proceso de toma de decisiones se ejerce a través de diferentes sujetos sociales” (p. 16). En la siguiente tabla se muestra la diferencia en varios aspectos entre estas dos.

Tabla 1. Análisis comparativo entre Gestión Estratégica y Gestión Social

Dimensión	Gestión Estratégica	Gestión Social
Punto de Partida	Mejoría del Desempeño	Participación/ Bien vivir
Racionalidad	Formal/ Instrumental/ Monológica	Comunicativa/ Dialógica
Toma de decisión	Basada en planificación	Toma de decisión colectiva
Transparencia	Informes técnicos	Informaciones disponibles
Espacio	Esfera privada	Esfera pública

Finalidad de la Gestión	Minimización de costes y maximización de resultados	Interés bien comprendido/ Bien común
Método	Positivismo lógico	Teoría crítica
Estructura organizativa	Jerarquía/Heterogestión	Heterarquía
Premisas teóricas	Individualismo metodológico	Socialización
Modus Operandi	Competitividad	Cooperación
Beneficios	Resultados empresariales	Mejor calidad de vida
Dimensión temporal	Mediano y largo plazo	Sostenibilidad – largo plazo
Visión	Lineal / Objetiva	Complejidad / Intersubjetividad
Enfoque	Mercadocéntrico	Socio céntrico
Consecuencias	Reificación	Emancipación
Relación	Mundo del trabajo	Mundo de la vida

Fuente: (Cançado, Villela y Sausen 2016).

Elaborado por el autor

Cançado et al. (2016) proponen las características básicas para entender la Gestión Social, una de ellas es la decisión colectiva como base de la Gestión Social; la democracia deliberativa, que se refiere a la toma de decisiones de forma colectiva; la contradicción entre intereses individuales y colectivos; la dialogicidad; emancipación; racionalidad; solidaridad; sostenibilidad y una participación cualificada. Asimismo, menciona que para la toma de decisiones se debe basar en un entendimiento, en la justificación y no en una negociación; refiriéndonos en el sentido utilitario, para realizar todo este proceso de toma de decisiones es necesario que exista transparencia; ya que, se utilizará el lenguaje y la comunicación entre las personas, por lo que es necesario que exista una simetría en la información para que esta pueda ser entendida por todos los ciudadanos participantes; finalmente, este proceso traerá consigo un crecimiento y madurez de los actores que participen en ella.

Con base en lo mencionada anteriormente, “la Gestión Social es la toma de decisión colectiva, sin coerción, basada en la inteligibilidad del lenguaje, en la dialogicidad y entendimiento claro como proceso, en la transparencia como presuposición y en la emancipación como condición de fin último” (Cançado et al., 2016, p. 132).

Muchos de los actores no usan la misma terminología, pero van para la misma idea; es así, que para tener mejor comprensión de lo que es la Gestión Social Cançado et al. (2016) menciona que se requiere el análisis de tres categorías teóricas:

- 1. Interés Bien Comprendido (IBC):** punto de partida de la Gestión Social y abarca la solidaridad y sostenibilidad.

2. **Esfera Pública:** dentro de esta categoría se aborda lo que es la democracia deliberativa, dialogicidad, intersubjetividad y racionalidad.
3. **Emancipación:** punto de retroalimentación de la Gestión Social.

2.5.1. Interés Bien Compartido (IBC)

Cançado et al. (2019) considera que el bienestar bien compartido contempla el bienestar colectivo, que es una de las características iniciales del bienestar individual; es así, que, si se vela por defender los intereses colectivos se estaría defendiendo los intereses propios y esto logra una reconstrucción colectiva del espacio público. Llegando a entender que las personas dependemos el uno del otro, sin creerse autosuficientes.

En este sentido, el autor considera que debe existir dos factores condicionantes para que exista el Interés Bien Comprendido:

- **Solidaridad:** tiene relación con los interés y deberes compartidos, del mismo modo el interés del compromiso con el otro. Es así como la solidaridad y el IBC tienen un fuerte vínculo; ya que, ambos van por el camino de la responsabilidad compartida.
- **Sostenibilidad:** es una condición de la solidaridad y está relacionado a la preservación del medioambiente, pero no solo se lo toma en este sentido; sino más bien se trata de la conservación de un todo.

Finalmente, el autor menciona que la principal característica del IBC es el bienestar colectivo en un contexto democrático en donde se pretende tomar al ser humano como un ser social. Por esta razón, existe una vinculación entre la solidaridad, sostenibilidad y el Interés Bien Comprendido; ya que, alcanzando el interés colectivo, de igual manera se estaría alcanzando un interés individual.

2.5.2. Esfera Pública

Se lo entiende como el ámbito en donde se desarrolla la Gestión Social, que, en relación con la dominación de la sociedad, ha estado controlando a los miembros de las comunidades y ha ido destruyendo el dominio público y privado. Entendiendo así que la esfera pública burocrática ha privado a las personas de tener un espacio en el mundo y no conforme con eso también un lugar en el hogar privado. Es así que Cançado et al. (2019) propone que para que exista un mejor desarrollo en el área de la esfera pública se debe aplicar las siguientes categorías teóricas:

2.5.2.1. Democracia Deliberativa

La democracia tiene como función plantear derechos y deberes de una persona, siendo la participación una de estas; es por eso que se hablara de la democracia participativa que no es más que “la toma de decisiones a través de la discusión entre ciudadanos libres e iguales” (López, 2006, p. 7). Las personas tienen la libertad de participar en la toma de decisiones colectivas, para que emerja esta participación es necesario que exista una coyuntura entre los diferentes niveles de poder; con la intención de que pueda haber diálogo entre estas y surja un acuerdo entre los intereses individuales y colectivos. Es necesario que exista libertad de expresión que ayudará a la toma de decisiones de la colectividad y esto será un beneficio para el desarrollo comunitario como anteriormente se mencionó. Con la finalidad de que la democracia se dé de una forma adecuada es pertinente que los miembros se basen en la comprensión y argumentación, poniendo a un lado la negociación, ya que el objetivo es que se llegue a un diálogo (Cançado et al., 2019).

Pero Dryzek (2000) y otros autores de la democracia deliberativa hacen comparaciones con una democracia discursiva por tres razones:

1. Una democracia deliberativa se enfocaría más en un proceso de toma de decisiones personales no forzosamente en decisiones colectivas; mientras tanto una democracia discursiva se enfocaría más en discusión social intersubjetivo e implica una comunicación con otros miembros.
2. El término “deliberación” se refiere más bien al tipo de análisis tranquilo y razonable; mientras que la democracia discursiva también incluye otras formas de comunicación.
3. Finalmente, varios autores toman al discurso como una acción de hacer frente a argumentos ajenos.

Es por eso por lo que Dryzek ha preferido tomar la expresión “democracia deliberativa” como una integración de la democracia constitucional y la democracia discursiva. Entonces la democracia deliberativa se puede entender como: “la legitimidad de la democracia estriba en la capacidad o la oportunidad que tienen los sujetos de las decisiones colectivas de participar en deliberaciones efectivas” (Cortina, 2011, p. 145).

Frente a todo lo descrito podemos decir que para que exista un desarrollo comunitario se debe fundamentar en la democracia deliberativa; es decir, del permanente proceso participativo en la cual toda la comunidad tenga derechos a plantear de manera directa sus necesidades y

decidir cómo arreglarlas, esto no quiere decir que los participantes van a plantear aspectos solo para su beneficio; sino más bien, como antes se menciona debe ser planteados aspectos para lo común. enfocándose en tres términos que son: la libertad, igualdad y solidaridad.

2.5.2.2. Dialogicidad

Cançado et al. (2019) menciona que es un diálogo en donde existe la libertad de hablar, escuchar y considerar lo que otros dicen. También lo califica como la capacidad de comunicación y la manera de entenderse con las demás personas. Tiene dos aspectos principales:

- **Intersubjetividad:** es la capacidad de que los individuos pueda entender la subjetividad del otro mediante la comunicación entre ellos, comprendiendo lo que se dice y como se lo dice, no solo es el reconocimiento de la lengua o de los símbolos que se utilicen para la comunicación, sino además es la forma de comprender lo “no dicho”.
- **Racionalidad:** potencia el debate racional, es un equilibrio entre la satisfacción social y la satisfacción personal.

2.5.3. Emancipación

Cançado et al. (2019) entiende a la emancipación como la libertad de una persona, buscar su autonomía, tener el poder de darse una regla o una ley así mismo, evitando que los grupos con mayor poder o sectores dominantes tengan poder sobre ellos, subordinándolos o manipulándolos.

2.6. Gestión Social dentro de las organizaciones

La mejor forma para que se dé la Gestión Social, es la intervención de cada uno de los términos explicados anteriormente. Es decir, es necesario que exista una emancipación en los individuos de una comunidad para que así tengan libertad para expresar sus pensamientos de forma coherente; de igual manera tengan la oportunidad de escuchar y ser escuchados. De esta manera existirá democracia que permitirá a los individuos tener la libertad de participar en la toma de decisiones en donde no solo se verá el beneficio de unos, sino el beneficio de la comunidad.

La Gestión Social tiene como su principal proceso a la democracia deliberativa y Cançado et al. (2019) afirma que, si no hay participación, no hay Gestión Social, esto viene seguido por las características que esto conlleva, estas son: toma de decisiones colectiva sin coerción,

inteligibilidad y transparencia, dialogicidad y entendimiento. De esta manera, Tenório et al. (2008) mencionan que para identificar la Gestión Social en una organización se debe tomar como referencia la definición de ciudadanía deliberativa “en el que la legitimidad de las decisiones políticas debe originarse en procesos de discusión, guiada por los principios de inclusión, pluralismo, igualdad participativa, de la autonomía y el bien común” (Tenório et al., 2008, p. 9). Las categorías presentadas anteriormente en el concepto de ciudadanía deliberativa integran una serie de criterios, los cuales serán desarrollados a continuación, considerando la importancia para este estudio:

2.6.1. Proceso de discusión

Se trata de un espacio en donde se discutirá los problemas existentes dentro y fuera de una organización, en donde las personas intervendrán de forma objetiva; teniendo en cuenta que esta dependerá de lo vivido de cada persona. Luego de exponer sus diferentes posturas de su realidad, el grupo de personas podrán ponerse de acuerdo para dar solución a los problemas en discusión. Tenório et al. (2008) mencionan que para el análisis de esta categoría es necesario considerar los siguientes criterios:

- **Canales de difusión:** el objetivo de este punto es la fluidez de la información, y para lograr esto es necesario la utilización de canales adecuados, con el fin de que exista un mejor desarrollo de la participación.
- **Pluralidad del grupo promotor:** para que exista una transparencia, pluralidad y neutralidad en el proceso de discusión es necesario que se cree un grupo promotor; que es la integración de diferentes actores potenciales, lo cual garantizara una mayor extensión participativa. Diversidad de actores, es decir que haya soberanía en donde no solo exista un único organismo administrativo central, que no exista solo representantes de grupos privilegiados, sino más bien que se incluya a diferentes actores, con el fin de obtener diversas opiniones para la toma de decisiones.
- **Órganos de seguimiento:** deberá existir un organismo de seguimiento que garantice la puesta en marcha de los acuerdos que se decidieron de forma participativa dentro del proceso.

2.6.2. Inclusión

De acuerdo con Tenório et al. (2008) la inclusión es integrar a los actores que estaban previamente excluidos de este proceso de toma de decisiones, poder ser voceros y

representantes de los intereses colectivos en los diferentes espacios de toma de decisiones políticas. Para analizar esta categoría es necesario considerar los siguientes criterios:

- **Apertura de espacio de decisión:** proceso, mecanismo o instituciones por los cuales existirá la pronunciación de los intereses de los ciudadanos, con el fin de ofrecer igualdad de oportunidades de participación dentro de la toma de decisiones.
- **Aceptación social, política y técnica:** reconocimiento de que es necesario una metodología participativa, tanto en el nivel político, social y técnico. Lo que incrementara la posibilidad de éxito.

2.6.3. Igualdad participativa y autonomía

Según Tenório et al. (2008) esta categoría se basa en el nivel de oportunidad que tiene un ciudadano; con la información necesario, en el proceso de toma de decisiones, esto quiere decir un espacio en el proceso de deliberación. La autonomía es de gran importancia dentro de este proceso, ya que ayuda a no conformarse con las decisiones que algunos puedan tomar, sino más bien el poder de elegir las condiciones que se estén proponiendo. En una comunidad que experimenta problemas es de gran relevancia esta categoría, dado que ayudará a evaluar y resolver los problemas que se generen en esta. El análisis de esta categoría se sustenta en los siguientes criterios:

- **Formas de elegir un representante:** métodos necesarios que se utilizará para la elección de un representante/líder.
- **Perfil de liderazgo:** un líder debe ser una persona que de manera eficiente pueda guiar a un grupo de personas, no de una forma autoritaria; sino más bien con empatía, esto ayudará a que genere confianza ante las personas que dirige y pueda lograr una mejor comunicación para una toma de decisiones eficiente.

2.6.4. Bien común

Es el bienestar que se alcanzará para la comunidad, este puede ser un beneficio tangible o intangible, y el análisis no debe ser utilitario, sino más bien se verán reflejadas en la mejora de la condición de vida de los habitantes de la comunidad. Tenório et al. (2008) mencionan que para esta categoría se debería analizar los siguientes criterios:

- **Objetivos alcanzados:** es la manera de determinar qué tan factible está siendo involucrar a diferentes actores dentro de la participación ciudadana. Relación que existe entre los objetivos planteados y los objetivos que se lograron realizar.

- **Aprobación ciudadana de los resultados:** se necesita la evaluación por parte de los participantes para tener el mejoramiento dentro del proceso participativo.

En la siguiente tabla se mostrará un resumen de las categorías y criterios que se desarrollaron anteriormente.

Tabla 2. Ciudadanía Deliberativa: categorías y criterios

Categorías	Criterios	Definición
Proceso de Discusión Espacio para discutir los problemas y llegar a un acuerdo	Canales de difusión	Utilizar canales adecuados para la fluidez de información
	Pluralidad del grupo promotor	Grupos promotores para garantizar mayor extensión participativa
	Órganos de seguimiento	Organismos que garanticen la puesta en marcha de los acuerdos
Inclusión Integrar autores que se encontraban excluidos	Apertura espacios de decisión	Espacios para que los ciudadanos se puedan pronunciar
	Aceptación social, política y técnica	Aceptar que es necesario una metodología participativa
Igualdad Participativa y Autonomía Oportunidad que tiene un ciudadano en el proceso de toma de decisiones. El poder de pronunciarse ante las decisiones que se estén tomando	Formas de elegir un representante	Métodos para elegir un líder
	Perfil de liderazgo	Características de un representante
Bien Común Mejorar la condición de vida de los habitantes	Objetivos alcanzados	Relación entre objetivos planeados y logrados
	Aprobación ciudadana de los resultados	Para continuar con el mejoramiento del proceso de participación es necesario la evaluación

Fuente: (Tenório et al., 2008).

Elaborado por el autor

3. MARCO METODOLÓGICO

Luego de proporcionar las definiciones de los temas que se tratan dentro de la investigación, se analiza la metodología que se utiliza para obtener la información necesaria, que servirá en el planteamiento de los resultados.

3.1. Naturaleza de la investigación

Tenemos como fin de esta investigación el conocer cuál es el desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) de Salinas - Provincia de Bolívar en las diferentes etapas de consolidación, por lo que se trata de una investigación de naturaleza cualitativa.

Según Sarduy (2007) “La investigación cualitativa estudia los contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (p.7). Es decir que el objetivo que la investigación cualitativa persigue es poder detectar un comportamiento que las personas puedan omitir voluntaria o involuntariamente, asimismo ayuda al análisis de los datos que pueden ser recogidos a través de diferentes herramientas.

3.2. Alcance de la investigación

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) hacen referencia a que: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p. 92). Lo que quiere decir que el alcance descriptivo tiene como objetivo recolectar información de las variables o los conceptos de los cuales se está estudiando, para con ello poder describir las características de un fenómeno o situación.

Según lo antes señalado podemos decir que esta investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se buscara determinar las características del desarrollo de la FUNCONQUERUCOM en las diferentes etapas, y así conocer cuál ha sido el aporte para su desarrollo y los avances que van teniendo las comunidades de Salinas.

3.3. Diseño de la investigación

Por medio de la revisión de la literatura se puede decir que se utilizará una investigación no experimental, dado que se estudiará sucesos que han sucedido en la parroquia de Salinas y dentro de la FUNCONQUERUCOM sin provocar algún cambio en su contexto. Es decir que una investigación experimental es “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152).

Dentro de este tipo de investigación existen varias dimensiones según los expresan Hernández et al. (2014) en donde dicen que ellos se centran en dos clasificaciones que son la transaccionales y longitudinales. En este caso se utilizará el diseño de investigación longitudinal, ya que se centrará en la evolución del desarrollo de la FUNCONQUERUCOM en diferentes puntos del tiempo.

3.4. Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se utilizan para juntar información relevante son: investigación documental e investigación telematizada, las cuales ayudan a sustentar esta investigación y poder responder la pregunta que se hizo en primera instancia. Es necesario señalar, que por la pandemia que se produjo en el año 2020, fue difícil el levantamiento de información primaria, puesto que las áreas administrativas del consorcio no se encontraban operando, es así como se trabajó con datos secundarios obtenidos de fuentes confiables para la resolución de esta investigación.

Como primero hablaremos de la investigación documental, Bernal (2010) enuncia que: “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p. 111). Esta técnica es utilizada en las ciencias sociales, se aplicará esta técnica con el fin de recopilar y analizar información, que se presenta en revistas, libros, tesis, periódicos, etc., sin alterar su sentido o naturaleza.

También, se aplicará la investigación telematizada que consiste en obtener información por medio del internet acerca de temas relacionados con la investigación, ya que es una herramienta útil en donde se puede encontrar una infinidad de información, pero se debe tomar

en cuenta que depende del investigador dar una buena interpretación a los datos o información que se obtenga a través de esta técnica. Por la pandemia fue muy útil esta técnica de recolección de información, ya que por medio de esta se pudo obtener datos de conferencias, de la página del Salinerito y de otras páginas relacionadas a los temas de interés.

3.5. Criterios identificados

Las técnicas de recolección de información están basadas en el marco teórico. En relación con esto, se establecieron criterios de análisis que se tomaron de referencia de los conceptos ya estudiados, para identificar estos criterios nos basamos en los ya planteados por los autores (Tenório et al., 2008). La información que se obtendrá será extraída de la investigación documental y la investigación telematizada, esta información se analizará en base a los criterios ya identificados en el marco teórico, en donde se pudo evaluar criterios para desarrollar una buena Gestión Social dentro de las organizaciones.

Dentro de estas categorías que se estudiarán se han definido diferentes criterios de análisis como, por ejemplo: se analizará el proceso de discusión, de esto se verá con que canales de difusión cuenta la organización, el liderazgo en la organización y la diversidad de grupos promotores y si existe órganos de seguimiento; en la categoría de inclusión, examinaremos la apertura de espacios de discusión y la aceptación social política y técnica; dentro de la igualdad participativa y autonomía, la forma de elegir a un representante y el perfil del liderazgo; finalmente, dentro del bien común, identificaremos si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados y la aprobación ciudadana de los resultados. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Criterios de Análisis

GESTIÓN SOCIAL	
Categorías	Criterios
Proceso de Discusión	Canales de difusión
	Pluralidad del grupo promotor
	Órganos de seguimiento
Inclusión	Apertura de espacios de decisión
	Aceptación social, política y técnica
Igualdad Participativa y Autonomía	Formas de elegir un representante
	Perfil de liderazgo
Bien Común	Objetivos alcanzados
	Aprobación ciudadana de los resultados

Fuente: (Tenório et al., 2008).

Elaborado por el autor

3.6. Herramientas de recolección de información

En la Tabla 4, se expone de manera resumida las técnicas de recolección de información con sus correspondientes herramientas y la forma de organización.

Tabla 4. *Recolección de Información*

Técnicas de Recolección de Información	Herramientas de Recolección de Información	Formas de Organización
Investigación documental	Libros, tesis, artículos de revistas, informes, periódicos, todas las herramientas que tengan información vinculada al tema de estudio.	Referencial teórico
Investigación Telematizada	Sitios web que dispongan de información relacionada al tema de estudio.	Extraer información esencial para la investigación.

Fuente: (Mendes, 2020).

Elaborado por el autor

La Tabla 5, está relacionado con la tabla anterior, puesto que, es una guía para la búsqueda de información, con la finalidad de ir desarrollando los objetivos de la investigación que ya fueron planteados. De manera que, en la tabla siguiente se expondrá la forma de obtención de información para cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 5. *Fuentes de Recolección de Información*

Objetivos específicos	Formas de obtener información	Formas de organización
Caracterizar las etapas más importantes del desarrollo de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias	Libros, artículos de revistas, periódicos, informes, tesis y sitios web	Determinar las etapas importantes en el proceso de consolidación del Consorcio.
Determinar las dimensiones de análisis de cada etapa.	Libros, artículos, de revistas, periódicos, informes, tesis y sitios web	En base a los criterios de análisis que se estableció en el marco teórico, analizar el desarrollo en cada etapa
Definir cuál es el aporte de cada una de las etapas al desarrollo de la Parroquia Salinas.	Libros, artículos, de revistas, periódicos, informes, tesis y sitios web	Mediante los criterios establecidos determinar el desarrollo que ha tenido la FUNCONQUERUCOM

Fuente: (Mendes, 2020).

Elaborado por el autor

3.7. Análisis de la información


En la parte de análisis de la información Hernández et al. (2014) mencionan que “consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes” (p. 418). Por medio de las técnicas de recolección de información mencionadas anteriormente se obtendrá datos que servirán para analizar la pregunta de investigación; idealmente se podrá tener información relevante para continuar con la investigación.

Hernández et al. (2014) de igual forma hablan que existen 8 propósitos que tiene el análisis de información: análisis de datos, implantar una estructura, especificar las experiencias de las personas que participaron en el proceso de investigación, mostrar el vínculo que presentan los datos con el fin de interpretar y establecer sentido en dirección del planteamiento del problema, entender el contexto de todos los datos obtenidos, reconstruir historia, asociar los datos obtenidos con el conocimiento adquirido y formar una teoría con la información conseguida.

Dentro del análisis de la información se tomará como herramienta a la matriz de priorización de requerimientos, la que ayudará a determinar los criterios que están favoreciendo a la organización y de la misma manera los criterios que se necesita fortalecer para poder lograr un desarrollo óptimo de la organización.

La Asociación Española para la Calidad (2019) menciona que una matriz de priorización es utilizada para evaluar diferentes criterios que sean del interés de la investigación, a través de puntuaciones que van en una escala de 1 y 0, las cuales son determinadas de la siguiente manera: 1 se dará al criterio que se considere más fuerte y 0 al que necesite ser fortalecido, y en la diagonal se pondrá 0,5 porque se estaría evaluando el mismo criterio.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

 DESARROLLO FUNCOMQUERUCOM		CATEGORIAS								SUMATORIA	PORCENTAJE %
		Proceso de Discusión		Inclusión		Igualdad Participativa y Autonomía		Bien Común			
		CRITERIOS									
		Canales de difusión	Pluralidad grupo promotor	Órganos de seguimiento	Apertura espacios de decisión	Aceptación social, política y técnica	Formas elegir representante	Perfil de liderazgo	Objetivos alcanzados		
CATEGORIAS	Proceso de Discusión	Canales de difusión	0,5								
		Pluralidad grupo promotor		0,5							
		Órganos de seguimiento			0,5						
	Inclusión	Apertura espacios de decisión				0,5					
		Aceptación social, política y técnica					0,5				
	Igualdad Participativa y Autonomía	Formas de elegir representante						0,5			
		Perfil de liderazgo							0,5		
	Bien Común	Objetivos alcanzados							0,5		
Aprobación de los resultados									0,5		
TOTALES											

EVALUACIÓN	
0	Criterio para Reforzar
0,5	MISMO CRITERIO
1	Criterio Fuerte

Figura 2. Matriz de Priorización
Fuente: (Asociación Española para la Calidad, 2019).
Elaborado por el autor

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Antecedentes

De acuerdo con datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural Salinas (GAD, 2021), la parroquia de Salinas del cantón Guaranda se encuentra en medio de un radiante y tranquilo valle a 3.500 msnm, con una temperatura que varía entre 6 a 10 °C, en la provincia de Bolívar en Ecuador. En la actualidad cuenta con poco más de 7.262 habitantes que se distribuyen en 31 comunidades, cuenta con 98 empresas comunitarias, de las cuales se puede destacar la quesería, embutidora, fábrica de confites, entre otras iniciativas, caracterizándose por ser un referente de la Economía Social y Solidaria en todo el Ecuador.

Naranjo (2009) menciona que Salinas tenía como fuente principal de ingresos la comercialización de sal, esta se obtenía de las minas las cuales fueron explotadas de manera artesanal hasta la década de los setenta, pero luego la comercialización e industrialización de sal que provenía de la costa hizo que la economía de Salinas descendiera drásticamente. Luego de este descenso los pobladores tuvieron que iniciar con otro tipo de actividades como es la agricultura y ganadería, teniendo claro que esto lo hacían bajo el latifundismo opresor, lo cual les llevó a un alto nivel de pobreza y esto hizo que exista aproximadamente un 40% de mortalidad infantil y analfabetismo en un 85% (Guerrero, 2016).

Tras toda esta odisea llega la Misión Salinera quien era dirigida por el Padre Antonio Polo, quien desde 1970 llegaron a Salinas a realizar algunos proyectos los que ayudaron a la comunidad a llegar a un desarrollo. El Padre Antonio Polo, menciona en su libro *La puerta abierta “30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar – Ecuador”*, que él recuerda lo difícil que resultó los primeros intentos para logra un cambio en la comunidad, dice que en los años setenta se tenía que caminar kilómetros para llegar a la población de Salinas y que a los pobladores se les hacía muy difícil llevar sus quesillos a los puntos donde se comercializaba, debido a que muchas de las veces los camiones que los trasportaban iban llenos y no podían recoger a más pasajeros o salían más tarde y ya no alcanzaban a tomar el camión, esto los llevaba a quedarse con la producción y esta debía ser consumida por la familia o se compartía (Polo, 2002).

También en esta misma década, Monseñor Cándido Rada tras la llegada y ayuda de un grupo de voluntarios de la OMG (Operación Mato Grosso), pudo realizar varios proyectos que ayudaron a la comunidad a salir de la extrema pobreza en la que se encontraban. Es así como en 1971 se creó la Cooperativa Salinas Ltda. la cual tenía como objetivo, que por medio de una ley que promovía que los recursos naturales sean del estado, se pueda conferir las minas de sal de la familia Cordovez a la comunidad, pero como se mencionó anteriormente el trabajo de extracción de sal no dejó resultados favorables, por lo que en 1972 se constituyó como Cooperativa de Ahorro y Crédito (Aguagallo, 2020).

En 1973 gracias a la ayuda que se tenía de parte de las cooperativas, se trazó un camino fortalecido para las queserías, es así como se pudo crear la primera quesera en la comunidad en la planta baja de la Casa Parroquial, se obtuvo los equipos necesarios y a las personas especializadas, pero este camino duró muy poco, ya que se tenía problemas para la transportación y comercialización, por lo que, tras estos problemas se decidió cerrar la quesera. Pero para 1975, tras los resultados favorables que se tuvo en Perú por parte del COSUDE (Cooperación Suiza para el Desarrollo), la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación) publicó un informe en el que se tomaba en cuenta a Ecuador para la implementación de un “Plan Internacional para Coordinar el Fomento Lechero”, en este informe se detallaba que se debe buscar el mejor sitio para instalar la planta de quesos, priorizando a las provincias de Azuay y Cotopaxi. En noviembre de 1976, la comisión interinstitucional que fue seleccionada emitió un informe en el cual se decía que ellos visitaron las zonas de diferentes provincias, pero que no se obtuvieron buenos resultados, ningún sitio que se visitó contaba con las condiciones que se requería, el Señor José Tonello, Director Ejecutivo del FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), luego de enterarse de lo que contenía el informe, pide que se visite unas últimas zonas en Salinas, que fue seleccionada para implementar este proyecto, dado que se contaba con buenas condiciones climáticas, tecnológicas, económicas y organizativas (Benalcazar, 2008).

Luego de todos estos altibajos por fin en 1978 se logró firmar un acuerdo bilateral entre Ecuador y Suiza lo que llevó a lograr el proyecto de las Queserías en Ecuador, este proyecto fue asesorado por el suizo José Dubach, y desde la fecha se ha dado un crecimiento, tanto así que en diciembre de 1979 ya se contaban con 4 queseros capacitados, los cuales procesaban 700 litros de leche en el día. Teniendo esta buena producción el 20% se lo comercializaba en la localidad y el 80% se lo hacía en las “Tiendas Queseras de Bolívar” (TQB), lo que más tarde

llegó a ser la FUNCONQUERUCOM, esta abrió sus puertas en 1978, y tras estos avances lograron enfrentar los problemas que se tenía con la comercialización de los quesos, sin dejar a un lado sus objetivos de un desarrollo comunitario con sus principios de solidaridad y cooperación (Benalcazar, 2008).

Polo (2002) menciona que la FUNCONQUERUCOM está conformada por una gran cantidad de queseras formalmente asociadas, en donde se brindan capacitaciones constante a varias personas entre hombre y mujeres, los frutos que genera este consorcio se pretende trascender a otros organismos, ya que a través de esto se podrá obtener mejores resultados en cuanto a la capacitación, control de calidad, y comercialización, ya que un consorcio es una cadena en donde los campesinos de nuestro país que más lo necesitan se pueden unir para así poder salir de la pobreza en que se encuentren, por lo que el objetivo fundamental de estos es velar por el capital humano. En Salinas se tiene más organizaciones las cuales se muestran a continuación:

- Confiterías Comunitarias Bolivarenses
- Hongos Andinos del Ecuador
- Piscicultores Unidos
- Cañicultores Orgánicos
- Textiles Andinos
- Agricultores Progresistas
- Unión de Artesanos

4.1.2. Organizaciones comunitarias

Almendariz, Castillo, & Cuestas (2013) mencionan que todo este proceso comunitario ha producido que se creen y funcionen diferentes organizaciones comunitarias; esto gracias al apoyo de la Misión Salesiana, el FEPP, entre otras, estas ayudaron a que se conformen las organizaciones con el objetivo de que las ganancias puedan ser para apoyar con el desarrollo de la comunidad. Estas organizaciones están distribuidas en tres niveles:

- 1. Primer nivel:** consideradas las unidades base (unidad productiva y de servicio),
- 2. Segundo nivel:** organizaciones de segundo grado (fundaciones, cooperativas y asociaciones) y,
- 3. Tercer nivel:** organización de tercer grado (Corporación Gruppo Salinas).



Figura 3. Estructura Corporativa de Salinas

Fuente: (Almendariz et al., 2013).

Elaborado por el autor

4.1.3. Etapas del desarrollo de la (FUNCONQUERUCOM)

Como se mencionó anteriormente, tras la llegada del Padre Antonio Polo en 1970 comenzó un proceso social y comunitario en la Parroquia de Salinas, considerando que en el mismo año la Misión Salesiana se topó con la realidad en la que vivían los miembros de las comunidades, una extrema pobreza y un alto índice de mortalidad infantil, puesto que existía carencia de escuelas, servicios básicos y servicios de salud.

En la actualidad el proceso productivo comunitario de la Parroquia de Salinas se ha presentado como un referente, debido a su manera de mejorar la situación socioeconómica de la comunidad. Pero para llegar a este desarrollo, la FUNCONQUERUCOM tuvo que pasar por tres etapas que se pudo identificar, las cuales aportaron con este proceso de mejorar la condición de vida de los miembros de la comunidad, estas tres etapas son:

- a) La primera etapa, identificación: acuerdo entre el Gobierno de Ecuador y Suiza, creación de las “Tiendas Queseras de Bolívar” en (1978-1991);
- b) Segunda etapa, descentralización: desarrollo de más sistemas productivos y descentralización de funciones en (1991-2006); y
- c) La tercera etapa, estructuración: se constituyó la Corporación Gruppo Salinas y creación de más canales de distribución en (2006-actualidad).

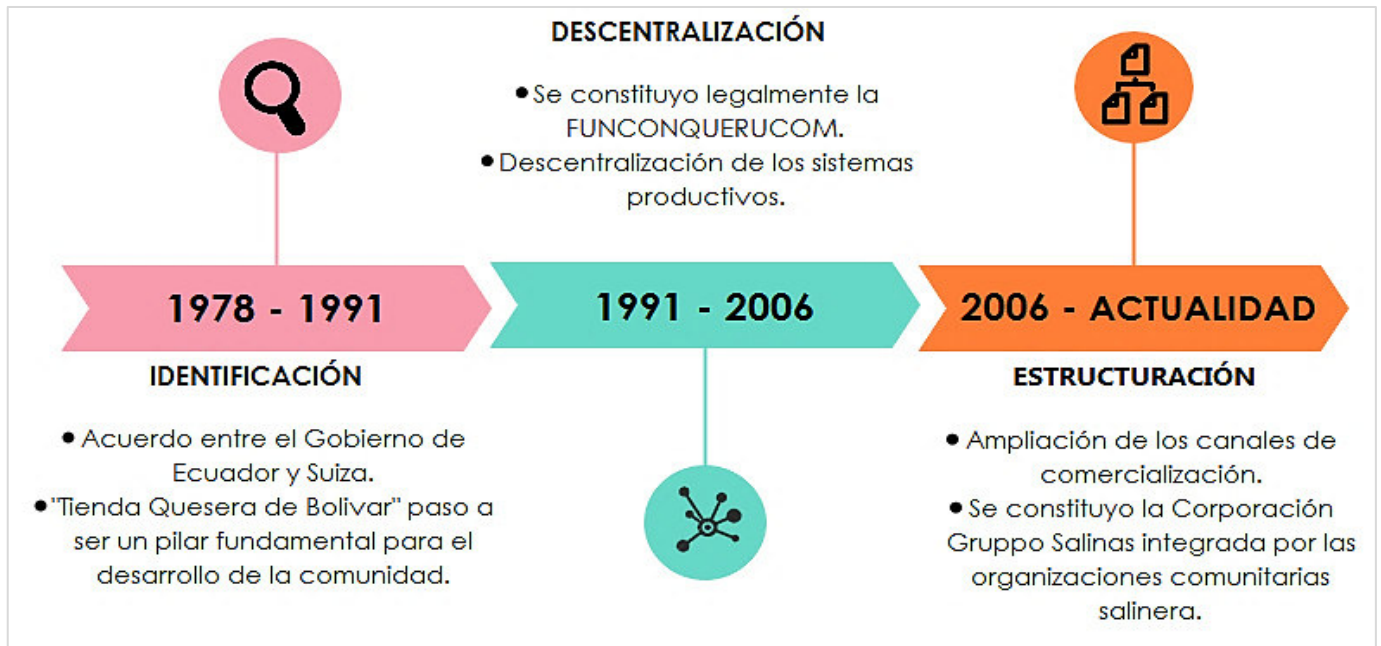


Figura 4. Etapas del desarrollo de la FUNCONQUERUCOM
Elaborado por el autor

4.1.4. Criterios de análisis para el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM

Para el desarrollo de los resultados nos basamos en la recolección de información de los puntos que se topó en el marco teórico, como son las categorías que se determinó para que se desarrolle una buena Gestión Social dentro de las organizaciones, estas son: **proceso de discusión, inclusión, igualdad participativa y autonomía y bien común**; y dentro de estas categorías se toparán diferentes criterios que se seleccionaron creyendo importante para este estudio. Estos temas se desarrollarán a continuación, en cada una de las etapas que se determinaron.

4.1.4.1. Primera etapa: identificación (1978-1991)

En junio de 1978 luego de haber firmado el convenio bilateral entre Ecuador y Suiza, se instaló la planta productora de quesos en la planta baja de la casa del Padre Antonio Polo, a la que se tuvo que dividir en dos secciones; uno para la instalación de un pequeño laboratorio, y otra sección para ubicar los quesos elaborados. Con la colaboración de las cooperativas y todo tipo de agrupaciones de Salinas, y el apoyo de las siguientes instituciones: el COSUDE, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), FEPP y de la OMG, se empezó con la capacitación de queseros a siete jóvenes y aunque se tuvo problemas con estas capacitaciones en 1979 se obtuvo cuatro queseros capacitados para la planta de producción. Luego de un mes de que se inauguró la primera quesera en Salinas se abrió la Tienda Queseras de Bolívar (TQB),

a cargo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (COACCSAL). La TQB tenía como objetivo integrar los procesos de producción y comercialización. Ya para este año se empezó el proceso de construcción de una nueva planta de producción, que tenía una capacidad para procesar 1500 litros de leche por día y se pondría en funcionamiento en el año 1980 (Benalcazar, 2008).

Hasta 1983 ya se logró una consolidación del proyecto que inicialmente se tenía en mente, se seguía con la capacitación de más campesinos queseros y productores en las áreas de ordeño higiénico, manejo y sanidad animal, con ello se logró la instalación de nuevas queseras y el mejoramiento de la infraestructura de las TQB. Gracias a fortalecer las relaciones con las instituciones de apoyo para este proyecto (OMG, FEPP, FED) se consiguió construir seis plantas productoras de queso y estas se las afilió a la Unión de Organizaciones de Salinas (UNORSAL). Para 1986 ya se tenía abiertas 15 queseras campesinas, gracias al apoyo social, organizacional y financiera que se le brindó a la UNORSAL por parte de la COSUDE, TQB y FEPP (Benalcazar, 2008). Para 1987 se legalizó como Fundación de Organizaciones Campesinas de Salina (FUNORSAL).

Para esta primera etapa se tiene como grupos de apoyo a 5 organizaciones entre ellos 4 son fundaciones y 1 cooperativa, además se tiene como número de productores de leche a 104 proveedores y ellos entregan su leche a 15 queseras las cuales se van creando en el transcurso de la etapa, todo esto se irá desarrollando en la siguiente parte de la investigación.



Figura 5. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (1978-1991)

Fuente: (Aguagallo, 2020).

Elaborado por el autor

Se describe la primera etapa bajo los criterios que se determinaron, que son: canales de difusión, pluralidad del grupo promotor, órganos de seguimiento, apertura de espacios de discusión, aceptación social, política y técnica, formas de elegir un representante, perfil de liderazgo, objetivos alcanzados y aprobación ciudadana de los resultados.

4.1.4.1.1. Procesos de discusión

Es una categoría importante para el análisis de la participación democrática dentro del desarrollo de la FUNCONQUERUCOM, para ello se tomará en cuenta tres criterios que se consideran importantes de analizar, estos son: canales de difusión, pluralidad de grupos promotores y órganos de seguimiento.

4.1.4.1.1.1. Canales de difusión

La convocatoria a las reuniones que se venían planeando eran anunciadas por los dirigentes de cada planta quesera, ya que era una de las maneras más comunes y fáciles de transmitir dicha información, ellos a su vez nombraban a otros miembros para difundir la fecha y hora de las reuniones planificadas, para que cada miembro de las organizaciones pueda asistir. Dentro de estas reuniones se manejaban temas referentes a cómo iba avanzando cada planta quesera, las dificultades que se iba teniendo y presentaban reportes simples para que los miembros que asistían puedan comprender.

4.1.4.1.1.2. Pluralidad del grupo promotor

Líderes

Como se había mencionado anteriormente el primer líder de la comunidad Salinas es el Padre Antonio Polo quien es el principal apoyo en todo este proyecto de desarrollo para la comunidad; él fue quien ayudó en todas las actividades que surgían dentro del proyecto, quien coordinaba los diálogos nacionales e internacionales, construía los proyectos de cooperación y el que ejecutaba y administraba (Vaudagna, 2012).

Vaudagna (2012) menciona que el Padre Polo también tuvo el apoyo de otros autores, entre ellos están: German Vásconez, Víctor López y Antonio Vargas, ellos se encargarían de funciones importantes y asimismo de enfrentar todos los posibles retos que se presentaba dentro de los proyectos productivos que se estaban ejecutando. German Vásconez, un líder joven que desde el inicio se unió al grupo que conformaba el Padre Polo, la iglesia y los voluntarios, se caracterizaba por ser alegre, amistoso y amables con las personas que lo rodeaban, era una

persona muy buena en cuanto a memorizar datos y números, pero su talón de Aquiles era la tecnología moderna. Fue vicepresidente de la UNORSAL y presidente de esta, además trabajo en el FEPP en 1997 a 1998.

Antonio Vargas, otro de los líderes importantes en esta época, fue teniente político y el que acogió a los voluntarios italianos, propietario de vacas y un excelente organizador de mingas. Considerado una persona transparente dentro de sus cargos, tuvo como méritos el lograr que se pudiera mantener la relación entre el desarrollo socioeconómico y las instancias públicas, además logro llevar un balance entre la vida local y las nuevas ideas que traían los voluntarios (Vaudagna, 2012).

El más popular de los líderes fue Víctor López, quien comenzó siendo distribuidor de leche para las cooperativas, era una persona amable y justa; ayudaba a tener conversaciones con las aldeas pequeñas, Él acompañaba al Padre Polo a anunciar las misas y administrar los sacramentos; era el promotor de las cooperativas en especial de las queseras. Fue presidente de la UNORSAL, recordado por crear lazos entre las diferentes comunidades de la parroquia (Vaudagna, 2012).

En esta época también uno de los líderes principales fue José Dubach, gracias a él los campesinos lograron entender como darle valor agregado a la materia prima que se extraía de la comunidad; ayudó y enseñó a mejorar sus procesos de producción, mejorar su calidad en los productos y a optimizar el tiempo en el proceso de distribución (Polo, 2002).

Grupos Promotores

La primera organización que se creó en esta época fue la COACSAL, un pilar fundamental para este proceso, quien en sus inicios era la encargada de producir y comercializar sal, pero por la falta de carreteras como se mencionó anteriormente se perdió todo el mercado de sal. La COACSAL incitó a los habitantes al ahorro y crédito, y a base de esta se pudo constituir las otras organizaciones dentro de la comunidad para su proceso productivo como la FUNORSAL, Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito Ltda. (PRODUCCOOP), Grupo Juvenil, entre otras (Naranjo et al., 2018)

De acuerdo con Polo (2002), a medida que el proyecto se iba desarrollando se necesitaba más organismos que ayudaran dentro de este proceso es decir, a suministrar materiales, asesoramiento técnicos, administrativos y la distribución de recursos económicos. Es por eso, por lo que en 1982 se creó la UNORSAL y como se mencionó anteriormente en 1987 se

constituyó como la FUNORSAL; es la impulsadora de la creación de las diferentes precooperativas o cooperativas de ahorro y crédito (Naranjo, 2012). Con el fin de la creación de las queseras se tuvo que asociar a dos entidades de gobierno estas fueron: la COSUDE y al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (Cadena, 2007).

Otras de las organizaciones que estuvieron en el inicio de este proyecto fue la Promoción Humana Diocesana Guaranda (PHD), la Comercializadora Nacional (CONA) y las demás queserías que estarían constituyéndose en otras provincias como es en Azuay, Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha (Aguagallo, 2020).

4.1.4.1.1.3. Órganos de seguimiento

Dentro de las organizaciones sociales la manera de seguimiento para que se vaya cumpliendo las decisiones propuestas es de una manera diferente a la que se lo realiza en las organizaciones empresariales; ya que en ellas se puede manejar un seguimiento más empresarial, mediante indicadores financieros, administrativos, contables que ayudan a visualizar de qué manera se está manejando las decisiones que se propone, en cambio en las organizaciones sociales se maneja de manera más empírica proporcionando información más fácil de entender para las personas a las que va dirigida dicha información. Una de las organizaciones que en esta etapa apoyó a las plantas queseras fue la COOPSALINAS a la cual se le asignó la tarea de preparar a los productores de queso, a la fijación de precios, al pago de la materia prima y la venta de los productos (Polo, 2002).

4.1.4.1.2. Inclusión

Para integrar a personas que se encuentran excluidas del proceso de toma de decisiones es necesario que se creen espacios en donde se pueda desarrollar este proceso, también se necesita que dentro de la organización exista la democracia participativa, para que así se pueda encaminar a grandes avances. Dentro de esta categoría se analizarán dos criterios, estos son: apertura de espacios de decisión y aceptación social política y técnica.

4.1.4.1.2.1. Apertura de espacios de decisión

Según Polo (2002), tradicionalmente no se tenía en la comunidad una democracia participativa, solo contaban con un líder bueno o malo el cual se enfrentaba a una instancia de control que era la Asamblea; es un espacio en donde los líderes de los diferentes organismos se reunían para poder participar en la toma de decisiones. La Asamblea no tenía reglas definidas

para fomentar su poder, pero contaban con dos reglas únicas muy sencillas que era el de elegir o destituir.

A lo largo de esta etapa se iban incorporando más proveedores y socios a las queserías y era más dificultoso la toma de decisiones, pues como muy bien se sabe no todas las personas están de acuerdo unas con otras, es por eso que el Padre Polo menciona que dentro de los espacios en donde se podían exponer sus ideas, todo los participantes tenían que hablar y a través de eso se podía llegar a un consenso, ya que no se tomaba las decisiones orientados a la mayoría, es así que todos o casi todos se deben pronunciar. Tras todo este tiempo que se ha venido haciendo estas reuniones se han ido estableciendo reglas para mejorar todo este proceso de discusión (Polo, 2002).

4.1.4.1.2.2. Aceptación social, política y técnica

Gracias a una buena Gestión Social dentro de las organizaciones, se puede ver grandes cambios en cuanto a su desempeño, puesto que se estaría poniendo en frente la democracia deliberativa y se estaría prestando atención a todas las sugerencias u opiniones de los participantes de la organización, dado esto se puede ver grandes avances que ha tenido la FUNCONQUERUCOM en todo este proceso de desarrollo. En esta primera etapa se puede ver como sus socios, el volumen de producción y los sitios en donde se comercializan, se van incrementando.

Número de Socios

En primera instancia se puede ver que en sus inicios 1978 se comenzó la elaboración de quesos con 53 litros diario de leche, los cuales eran entregados por 5 socios-productores, a finales del año ya se contaba con 46 socio-productores que facilitaban 396 litros de leche por día. Para 1979 las queseras ya contaban con personal capacitado y a esto se sumó que se procesaban 700 litros de leche que eran entregados por 104 socios. (Aguagallo, 2020; Sacasari, 2019).

Volumen de Producción

En 1980 se empezó a construir la nueva planta de producción que tenía una capacidad para procesar 1500 litros de leche por día, para este año se han logrado crear seis queserías y se siguen con los procesos de capacitación a los productores y proveedores, estas plantas productoras procesan 3600 litros de leche diario los que equivaldría a 450 kilos de queso. En esta misma fecha se produjo el cierre de algunas queserías por la falta de asesoramiento técnico.

Para 1984 se contaba con cinco queseras que ya estaban asociadas a la UNORSAL (Benalcazar, 2008).

(Cadena & Boada, 1998) exponen que entre 1986 y 1988 a solo algunos años de comenzar este proyecto ya se iba cumpliendo el objetivo de expandirse y poder incluir a más organizaciones campesinas, es por eso por lo que en este tiempo ya se tenía quince organizaciones campesinas que han instalado sus propias plantas queseras, en los cuales se transformaba 7500 litros de leche diario lo que producía 850 kilos de queso, estas quince queseras están distribuidas de la siguiente manera:

- 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

Comercialización

En Guaranda se realizaba ferias dos veces a la semana, en ese momento se acercaban productores a comercializar sus productos a los intermediarios. También dentro de Salinas se realizaban este tipo de ferias una vez por semana, para así ayudar a los productores de quesos y de otros productos a vender, aunque el precio en ese tiempo era muy bajo a comparación de su esfuerzo por trabajarlo (Soria & Illingworth, 1989).

Cuando se inició el proceso de elaboración de quesos estos productos eran comercializados por medio de intermediarios, los cuales les ayudaban a vender los quesos que se elaboraban dentro de la comunidad. En 1979 la manera de comercializar los quesos había cambiado, ahora se lo hacía de manera directa, es decir sin intermediarios, y esto se logró gracias a la creación de las TQB, en donde los productos que eran elaborados se los comercializaba el 20% localmente y el 80% se los vendía a través de las TQB en la ciudad de Quito (Sacasari, 2019).

En el año 1985 las productoras de quesos ya comercializaban sus productos en Ambato, Guaranda y Guayaquil, adicionalmente se pudo adquirir un camión en el año 1987 gracias a la ayuda de la FUNORSAL; esto beneficio algunas productoras, ya que este camión pasaba recogiendo quesos no solo de Salinas sino también de otros lugares, en sus inicios se pagaba por un flete que salía de Salinas a Quito lo que tenía un excesivo costo y esto ayudó a disminuirlo (Soria & Illingworth, 1989). En el transcurso del tiempo y a medida que se iban

creando más queseras se comenzó a fabricar más productos, y estos, para el año 1988 se los comercializaba el 70% en Quito y el 30% se lo vendía en el lugar en donde se los producía (Aguagallo, 2020).

Productos

Dentro de esta etapa como anteriormente se mencionó se comenzó con un proceso de aprendizaje y esto llevó a que en sus inicios se elaboraran solo el queso Andino y Dambo, pero gracias a la capacitación que se daba a los productores se pudo empezar la producción de nuevos productos como son los quesos Frescos, Andino, Dambo, Tilsit (Cadena, 2007).

Tabla 6: Productos primera etapa (1978-1991)

Tipos de Quesos	Productos		Rendimiento 1 lt = 1 kg
ANDINO	Queso Andino		8,5
FRESCO	Queso Fresco		7,5
SEMIMADURO	Queso Dambo		9,5
MADURO	Queso Tilsit		9,5
	Queso Parmesano		11

Fuente: (Dubach, 1988).
Elaborado por el autor

4.1.4.1.3. Igualdad participativa y autonomía

Para tener igualdad participativa y autonomía dentro de las organizaciones es necesario analizar la manera en que sus integrantes pueden tomar decisiones y la manera de pronunciarse, esa así que dentro de esta categoría se analizará el criterio de formas de elegir un representante y perfil de liderazgo.

4.1.4.1.3.1. Formas de elegir un representante

Entre 1980 y 1983 el proyecto seguía su avance, por lo que, para mantener el crecimiento que se estaba dando los socios de las queserías vieron la necesidad de delegar a los dirigentes administrativos de las organizaciones que estaban siendo encargadas de la planificación y comercialización, del mismo modo surgió la necesidad de crear reglamentos internos, para evitar los malos entendidos y continuar con la armonía que se tenía entre todos los socios que se unieron al proyecto (Benalcazar, 2008).

Aunque al inicio no era necesario tantos dirigentes por los pocos socios y trabajadores que existía, el Padre Polo vio la necesidad de implementar un sistema de control “desde arriba”, ya que se veía una resistencia ante las reglas que se estaban estableciendo, lo que no permitía tener una correcta democracia deliberativa. También se estaba dando cuenta que siempre en las elecciones se elegían a los mismos líderes tradicionales, que cumplían bien sus funciones pero que estaban cerrados a la nueva visión que se tenía para el proyecto, teniendo todo esto en cuenta el Padre Polo promovió que un grupo de jóvenes se encargara de la cooperativa, estos fueron instruidos y elegidos con anterioridad (Polo, 2002). En la siguiente imagen se podrá ver como se organizaba los dirigentes de este proyecto en esta primera etapa.

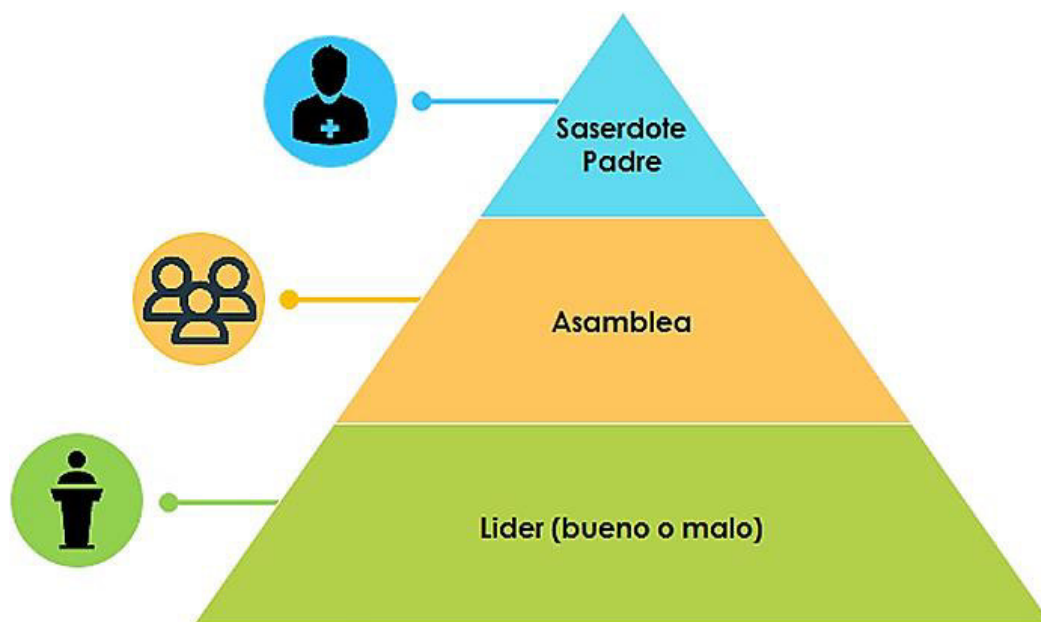


Figura 6. Organización Política

Fuente: (Polo, 2002).

Elaborado por el autor

Por otro lado, al inicio de esta etapa el proyecto se encontraba en una centralización total, esto quiere decir que se encontraba regido por una sola institución que era el COACSAL, la

cual integraba a todas las comunidades y satisfacían con todos los servicios que requerían. Pero a medida que el proyecto iba avanzando se tenía la necesidad de descentralizar los servicios y las comunidades por lo cual se realizó la siguiente cuestión; a medida que iba creándose una comunidad y se iba consolidando, esta debía tener su propia organización local. Es así como a finales de esta etapa se iba creando una organización estructural de las plantas queseras que estaba conformada principalmente por la cooperativa, las TQB, los productores de leche, por un jefe de planta, un ayudante a tiempo completo y otro ayudante a medio tiempo. El jefe de planta era elegido por medio de las asambleas que se creaban dentro de sus propias comunidades, el cual estaba encargado de la producción y salida de queso, de igual forma estaba a cargo de la contabilidad y del pago a los proveedores de leche (Aguagallo, 2020).

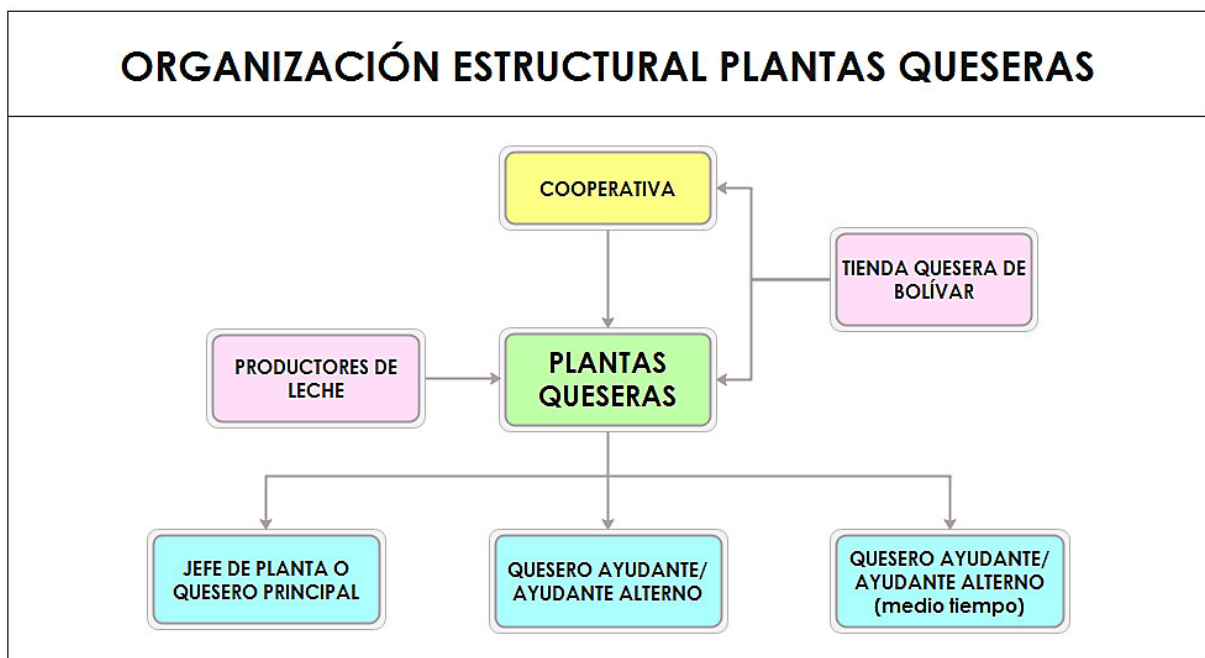


Figura 7. Organización Estructural

Fuente: (Aguagallo, 2020).

Elaborado por el autor

4.1.4.1.3.2. Perfil de liderazgo

El líder principal en este proyecto es el Padre Antonio Polo, quien es un líder carismático, formador y facilitador, con buenos valores, el cual ayudó en la organización de las personas en la comunidad de Salinas, él es muy importante dentro de este proceso. En su llegada los habitantes vieron en él un líder nato quien ayudaría a los fines que tenía la comunidad, que eran siempre velar por los intereses de sus habitantes, tratando de mejorar su calidad de vida y aunque al inicio no fue fácil el Padre Polo logro crear una unión en ellos para llevar a cabo el proyecto (Flores, 2020).

Aunque en los inicios la situación de la comunidad era crítica, el Padre Polo con su manera de buscar siempre soluciones rápidas a los problemas que se le presentan, apoyó incondicionalmente el proyecto sabiendo que este sería la mejor manera de cumplir el objetivo de la comunidad, es así como, en él se puede ver a un líder entregado y comprometido con los habitantes de esta comunidad (Orejuela & Gordón, 2015).

4.1.4.1.4. Bien común

Dentro de esta última categoría se analizará los beneficios que se obtendrán gracias a manejar la democracia deliberativa dentro de la organización, siempre en beneficio del mejoramiento de vida de los habitantes de la comunidad, de esta manera se evaluará el criterio de objetivos alcanzados y aceptación ciudadana de los resultados.

4.1.4.1.4.1. Objetivos alcanzados

Como se mencionó durante esta investigación el objetivo principal de los habitantes es mejorar la calidad de vida en su comunidad, es por ese motivo que el proyecto ayudó mucho en este aspecto, ya que gracias a esto se puede aprovechar los recursos que producía la comunidad y con ello fomentar plazas de trabajo dentro de ella; ayudando a que exista menos muertes infantiles, se disminuya la migración y exista mejoramiento en la infraestructura, salud y educación. Todo esto gracias a la Gestión Social que se practica dentro de las organizaciones que se integran.

En esta primera etapa se fomentó a los habitantes al ahorro por lo que se fortaleció la organización cooperativista. El objetivo que se tenía dentro de las plantas queseras era la no repartición de utilidades, la misma que iba destinada al mejoramiento de carreteras, a la creación de casas de salud, de escuelas, la creación de una cooperativas donde los habitantes podían pedir créditos e incluso se utilizó para mejorar los procesos dentro de las queseras y así aumentar la calidad de sus productos y generar más ingresos (Polo, 2002).

Dentro del proyecto una de las organizaciones que se fundó fue la FUNORSAL quien ayudó a la creación y agrupación de más queseras, fomentando la metodología que se estaba aplicando en Salinas, esto hacía que más familias puedan tener fuentes de ingresos y no sean separadas a consecuencia de la migración. Además según (Soria & Illingworth, 1989) algunos de los beneficios que la quesera de Salinas brindó a sus trabajadores y a la comunidad fueron:

- Se les proporcionaba el medicamento a los productores que se atendían en el Dispensario Medico

- Insumos veterinarios con un 50% de descuento
- Se les otorgaba un cupo de 2 kg de queso por mes para el consumo familiar, con un 45% del costo real.
- Ayuda económica a los ancianos que lo necesitaban
- Los beneficios comunitarios, como escuelas, dispensarios médicos, entre otros, están financiados por la organización
- Ayudas parciales con los uniformes para los niños que ingresan a la escuela
- Adelantos a los proveedores, lo que serán descontados de su quincena.

4.1.4.1.4.2. Aprobación ciudadana de los resultados

Al inicio del proyecto muchas de las personas de la parroquia de Salinas no creían en la validez del mismo, pues se creía que no estaban capacitados para llevarlo a cabo, pero gracias a la confianza que el Padre Antonio tenía a su comunidad dio paso a que este se realice, y a medida que iba avanzando se obtuvo grandes resultados en beneficio de todos los habitantes. Todo esto se dio gracias al apoyo y aprobación de cada uno de los integrantes de este proyecto, que asumen que fue un nuevo comienzo para la comunidad.


Mencionan que los participantes, dirigente y asesores de este proyecto no se imaginaban la fuerza que iba a tomar dentro de la comunidad, que veían muy lejos ser un referente de la Economía Social y Solidaria, y que más bien ellos solo se estaban enfocando en un cambio de vida para sus habitantes, en combatir contra la pobreza en que se encontraban, pero que esto llevó a más cambios que ni se imaginaban, provocando principalmente que sus socios puedan ser partícipes de las decisiones que se toman dentro de ella y que no solo sea una organización con fines de lucro que solo quiera generar utilidades (Gruppo Salinas, 2012).

Tabla 7. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (1978-1991)

CRITERIOS DE ANÁLISIS			
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	Canales de difusión	La información se transmitía de manera informal, a través de los representantes de las plantas queseras y de los delegados que ellos asignaban.
		Pluralidad del grupo promotor	Los líderes forman parte importante para el inicio de este proyecto. Se tiene como líder principal al Padre Antonio Polo y como líderes de apoyo a German Vásconez, Víctor López y Antonio Vargas. También a José Dubach, quienes ayudaron a los campesinos a capacitarse para darle valor agregado a la materia prima. Como grupos está la COACSAL, que fue un pilar fundamental para este proceso, estimulando a los habitantes al ahorro y crédito para la construcción de otras organizaciones como la FUNORAL, PRODUCCOOP, entre otras.
		Órganos de seguimiento	La manera de seguimiento dentro de las organizaciones sociales se maneja de diferente manera que de las organizaciones empresariales. La organización que ayuda a controlar el seguimiento del cumplimiento de las decisiones es la COOSALINAS.
	Inclusión	Apertura espacios decisión	Inicialmente no se tenía una democracia participativa, es por eso por lo que no se contaba con espacios para la toma de decisiones, ya que los únicos encargados de delegar los líderes era la Asamblea General de Socios.
		Aceptación social, política y técnica	Tras la buena Gestión Social que se practica dentro de las organizaciones, se ha podido obtener grandes cambios que se reflejan en las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"> • Número de Socios: a finales de esta etapa contaban con 104 socios-productores. • Volumen de Producción: contaba con 15 plantas queseras en donde se procesaban 7500 litros de leche diario y esto producía 850 kilos de queso. • Comercialización: se crearon las Tiendas Queseras de Bolívar (TQB). • Productos: se comenzó con los quesos Andino y Dambo, pero al pasar el tiempo se pudo producir queso Fresco y Tilsit.
	Igualdad Participativa y Autonomía	Formas de elegir un representante	Los socios-productores, tras el desarrollo que iba teniendo el proyecto, se vieron en la necesidad de delegar representantes de cada planta queseras y también implementaron reglamentos para así llevar un mejor control dentro de ellas. Su estructura organizacional al inicio no era tan compleja, pues no se necesitaba de varios líderes; ya que no se contaba con un número alto de socios.
		Perfil de liderazgo	El principal líder es el Padre Polo quien, gracias a su carisma, logró el desarrollo de la comunidad, con su manera de buscar siempre soluciones rápidas a los problemas, hizo que los objetivos planteados por el proyecto se puedan cumplir.
	Bien Común	Objetivos alcanzados	El Bien Común se logró tras el desarrollo que iba adquiriendo el proyecto, pues su objetivo principal es el cambio de vida de los habitantes en la comunidad y mejorar la condición de vida. Se logró cambios en la infraestructura de la comunidad creando escuelas, centros médicos, además de los beneficios de créditos a los socios-productores con interés bajos.
		Aprobación de resultados	Los habitantes de la comunidad a pesar de que en un inicio no confiaban en el desarrollo del proyecto, lograron llevarlo a grandes avances, que retribuyó resultados favorables para la comunidad y sus habitantes, gracias a la aprobación de parte de los habitantes hacia los resultados que iban presentándose, se llevó favorablemente en esta primera etapa.

Elaborado por el autor

Tabla 8. Matriz de Priorización de la Primera Etapa (1978-1991)

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN														
 DESARROLLO FUNCONQUERUCOM		CATEGORÍAS									SUMATORIA	PORCENTAJE %		
		Proceso de Discusión			Inclusión		Igualdad Participativa y Autonomía		Bien Común					
		CRITERIOS												
		Canales de difusión	Pluralidad grupo promotor	Órganos de seguimiento	Apertura espacios de decisión	Aceptación social, política y técnica	Formas elegir representante	Perfil de liderazgo	Objetivos alcanzados	Aprobación de los resultados				
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	CRITERIOS	Canales de difusión	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,23%
			Pluralidad grupo promotor	1	0,5	1	1	0	0	0	0	1	4,5	11,11%
			Órganos de seguimiento	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	3,70%
	Inclusión		Apertura espacios de decisión	1	0	1	0,5	0	1	0	0	1	4,5	11,11%
			Aceptación social, política y técnica	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	7,5	18,52%
	Igualdad Participativa y Autonomía		Formas de elegir representante	1	1	1	0	0	0,5	1	0	1	5,5	13,58%
			Perfil de liderazgo	1	1	1	1	0	0	0,5	0	1	5,5	13,58%
	Bien Común		Objetivos alcanzados	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,5	20,99%
			Aprobación de los resultados	1	0	1	0	0	0	0	0	0,5	2,5	6,17%
TOTALES			8,5	4,5	7,5	4,5	1,5	3,5	3,5	0,5	6,5	40,5	100%	

Elaborado por el autor

En base a los resultados que arroja la matriz de priorización, en esta primera etapa se puede observar que los criterios que tienen un mayor porcentaje son: objetivos alcanzados con un 20,99%, le sigue el criterio de aceptación social, política y técnica con un 18,52%; en donde se analizaron variables como el número de socios, volumen de producción, comercialización y productos y finalmente 13,58% la categoría de igualdad participativa y autonomía. Con un mismo porcentaje que es de 11,11% están los criterios de pluralidad de grupos promotores y apertura a espacios de decisión. Dentro de los criterios que se cree que en esta etapa necesitaban ser reforzados están: los órganos de seguimiento, canales de difusión y aprobación ciudadana de los resultados.

En base a las categorías y criterios que caracterizan la Gestión Social dentro de las organizaciones, se puede determinar el grado de desarrollo que va teniendo la FUNCONQUERUCOM en el periodo de tiempo que se determinó. La primera etapa inicia en 1978-1991 llamada identificación, dentro de ella se marcó un antes y un después para el desarrollo comunitario de Salinas, gracias al inicio del proyecto de la construcción de plantas queseras.

Partiendo de la categoría Procesos de Discusión se puede afirmar que en un inicio no se los considero criterios fuertes a los canales de difusión ni a los órganos de seguimiento, pues al inicio no se contaba con maneras adecuadas de transmitir la información, ni se estableció organismos que controlaran el cumplimiento de las decisiones que se iban tomando, pero si bien dentro de esta categoría existió un criterio fuerte que es la pluralidad de grupos promotores, pues la investigación ha determinado que existen varios líderes y grupos promotores que velan por el bienestar de quienes están representando, dentro de esta etapa se consideran varios grupos como la COACSAL quien en su gran parte ayudó al desarrollo de este proyecto.

Dentro de la categoría Inclusión se evaluó el criterio de aceptación social, política y técnica, en donde se puede ver como en el transcurso de esta etapa va tomando forma el proyecto, dentro de este criterio se detallaron las siguientes variables: número de socios; quienes se han ido incorporando al pasar el tiempo, en tanto al volumen de producción; se incrementó debido a que existía gran demanda de sus productos, es así que se unieron más plantas queseras, por parte de la comercialización; ya se contaba con tiendas queseras, y los productos se fueron incrementando, es por ese motivo que este criterio se encuentra como uno de los fuertes en esta etapa. Dentro de la misma categorial se encuentra el criterio de apertura de espacios para la

toma de decisiones, que, si bien en un inicio no se contaba con democracia deliberativa, a medida que se iba desarrollando el proyecto se buscaron mediadas para incluir en todo momento a los socios que lo integraban.

En categoría Igualdad Participativa y Autonomía, se evaluaron dos criterios: formas de elegir representante, que si bien al inicio del proyecto solo se contaba con pocos socios-productores y su estructura organizacional era simple, se vieron en la necesidad de delegar a dirigentes que puedan tomar control de esto y establecer reglamentos para que el proyecto pueda seguir su curso, de este modo se pudo establecer una estructura para la forma de elegir un representante. Además, se desarrolló el criterio de perfil de liderazgo, que como muy bien se sabe el líder promotor de este proyecto es el Padre Polo, quien con su manera de liderar pudo llevar al desarrollo de la comunidad, que cuando él vino se encontraba en condiciones precarias.

El Bien Común es la categoría más fuerte, puesto que desde un principio el objetivo central de este proyecto es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad Salinas de Guaranda, es así que dentro de todo este desarrollo en esta primera etapa siempre se pensó en beneficios para la comunidad, pues gracias a la investigación que se realizó se pudo ver los cambios que surgieron dentro de la comunidad, beneficios para los trabajadores, creación de escuelas y centros de salud, mejoramiento en la infraestructura, créditos que se proporcionaban a los habitantes, entre otros beneficios. Además, se analizó el criterio de aprobación ciudadana de los resultados, la cual en un inicio no se contaba con la aprobación de los socios por el miedo al fracaso.

Finalmente se puede afirmar que en esta primera etapa lo que se destaca dentro del desarrollo que va tomando la FUNCONQUERUCOM es la participación que van teniendo los socios dentro de todo el proceso de toma de decisiones, como en primera instancia se determinó que es el pilar principal para el desarrollo de una organización y esto conllevará al desarrollo de la comunidad. También se resalta que desde un inicio ha primado el interés colectivo sobre el interés individual, y esto se ve reflejado en los objetivos alcanzados por el consorcio que son dirigidos al bienestar de la comunidad.

4.1.4.2. Segunda etapa: descentralización (1991-2006)

En esta etapa se finalizó el apoyo oficial acerca de las asesorías técnicas que venía de parte del COSUDE, pero por medio del MAG y FEPP se solicitó al COSUDE se financie un nuevo contrato por el tiempo de 3 años con el Señor Dubach para que se preste el servicio de asesoramiento técnico (Benalcazar, 2008).

El Padre Polo viendo todos los esfuerzos y logros que se obtuvieron en este largo camino impulsó a la descentralización de la producción a las otras comunidades a pesar de que los evaluadores creían que no se tenía una eficiencia económica. Para lograr esta nueva meta que se estaba planteando la FUNORSAL jugó un papel importante en cuanto a la capacitación y asistencia técnica en todo este proceso. El objetivo era que se desarrollen pequeñas queseras en las demás comunidades para que así los ingresos puedan llegar a todos los productores de leche, de la misma manera se pretendía capacitar y proporcionar fuentes de empleo (North, 2008).

En esta misma etapa también se vio la necesidad de crear una instancia nacional, la cual pueda garantizar la continuidad del proyecto que se planteó, es por este motivo que en 1991 se construyó el Consorcio de Apoyo a las Queserías Rurales. Esta tiene como objetivo principal apoyar a todas las organizaciones campesinas que se encuentren asociadas al proyecto de Queserías Rurales en todos sus procesos, el consorcio tiene como miembros a la COSUDE, MAG, Promoción Humana de Guaranda, OMG, FUNORSAL, CESA, Queseras del Noroccidente de Pichincha y FEPP (Benalcazar, 2008).

En 1991 se creó el Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias con el objetivo principal de fortalecer y afianzar la comercialización y formar parte de la Economía Social y Solidaria, ya para 1999 se constituyó legalmente como la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM). Se tenía como fin incorporar a todos los pequeños productores, para que así puedan recibir los beneficios de la capacitación (Cadena, 2007).

En la siguiente figura se podrá observar que en esta segunda etapa se tiene el apoyo de las 5 organizaciones que en la primera etapa se mencionó estaban asociadas a este proyecto, de igual forma se muestra que cuenta con 70 plantas queseras de las cuales 35 están asociadas a la FUNCONQUERUCOM y tiene como socios a 1300 productores de leche. Todo esto se irá describiendo conforme avance la investigación.

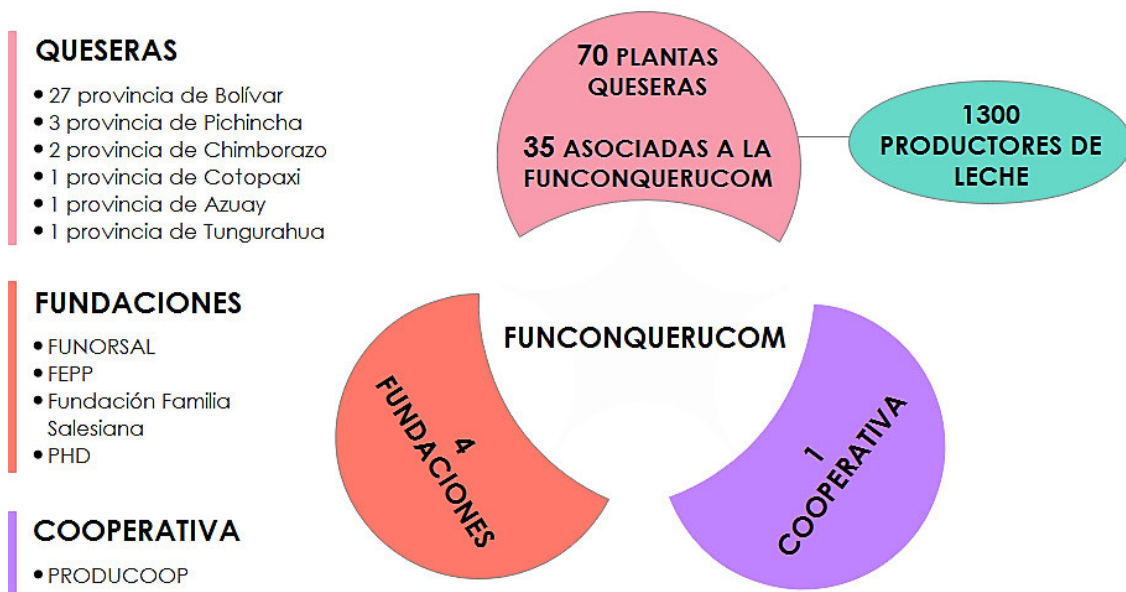


Figura 8. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (1991-2006)

Fuente: (Aguinaldo, 2020).

Elaborado por el autor

Se desarrollará la segunda etapa bajo los criterios que se determinaron, que son: canales de difusión, pluralidad del grupo promotor, órganos de seguimiento, apertura de espacios de discusión, aceptación social, política y técnica, formas de elegir un representante, perfil de liderazgo, objetivos alcanzados y aprobación ciudadana de los resultados.

4.1.4.2.1. Procesos de discusión

Para esta categoría en esta segunda etapa se verá el desarrollo que se va teniendo dentro del proceso de participación en la toma de decisiones, de igual manera se analizarán los tres criterios anteriores, que son: canales de difusión, pluralidad de grupos promotores y órganos de seguimiento.

4.1.4.2.1.1. Canales de difusión

Para esta etapa un medio de difusión de la información era a través de las reuniones que se las realizaba en pequeños espacios que se tomaba al momento de la Eucaristía, estas se celebraban en pequeñas escuelas que fueron construidas a través de las mingas que se realizaban dentro de las comunidades (Polo, 2002).

Dentro de las comunidades los que se encargaban de comunicar las reuniones que se tenían preparadas eran los propios representantes de cada planta quesera y al momento de comunicarles esta información se iba difundiendo de manera personalizada por medio de los socios-productores que iban a entregar sus litros de leche, ellos se encargaban de comunicar a

los demás socios. Dentro de estas reuniones se trataban temas como el mejoramiento de los caminos en sus comunidades, temas de celebración y temas administrativos, esto se lo hacía en las casas comunales (Borja, Alarcón & Quizhpe, 2017).

4.1.4.2.1.2. Pluralidad del grupo promotor

Líderes

Como líder principal en todo este proyecto es el Padre Antonio Polo quien sigue detalladamente cada paso que da este proyecto, un hombre perseverante, que creía firmemente en los avances que va teniendo el consorcio y los beneficios que trae consigo para la comunidad. Fue quien impulsó a la diversificación de los productos gracias al pensamiento innovador que él tenía y bajo su concepto de prueba y error. Confiaba en el desarrollo que estaba teniendo la comunidad, que le llevó a impulsar la descentralización de la producción aunque los expertos evaluadores creían que no era conveniente (Naranjo et al., 2018).

Otros de los líderes que podemos mencionar son los iniciadores del consorcio que fueron: José Dubach quien fue el asesor técnico en todo este proceso; el Padre Mateo Panteghini quien estuvo en el inicio del “Consortio de Queserías Rurales Comunitarias”; José Tonello, un líder visionario y carismático que acompañó al Padre Polo en los inicios del primer proyecto rural campesino, todos ellos fueron un pilar fundamental dentro de todo el proyecto desde sus inicios. Por otro lado, se han ido incorporando más personas como es: María Vargas, Fabián Vargas, entre otros (Gruppo Salinas, 2012)

Grupos Promotores

Al inicio de esta etapa en el año 1991 se finalizó con el apoyo que se tenía por parte de la COSUDE, entidad que brindaba asesoramiento técnico a las queserías que se encontraban asociadas a este proyecto, pero aún se contaba con el apoyo del MAG y FEPP, quien ayudaron con la petición de que se continuara con la ayuda técnica brindada por 3 años más (Benalcazar, 2008).

Por otro lado, en el mismo año como se mencionó anteriormente tras la necesidad de garantizar que el proyecto continúe su trayecto se creó el Consorcio de Apoyo a las Queseras Rurales, con el fin de que este apoyase a las organizaciones que se vayan incluyendo en el proyecto de las Queserías Rurales, del mismo modo se tenía como finalidad afianzar la comercialización para que así los socios puedan formar parte de la Economía Social y Solidaria

(Salinerito, 2018). También en esta etapa se contó con el apoyo de la COSUDE, MAG, Promoción Humana de Guaranda, OMG, FUNORSAL, CESA, Queseras del Noroccidente de Pichincha y FEPP.

Otros de los grupos promotores que seguía apoyando al proyecto es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. quien cambio sus siglas a (COOPSALINAS), quien inspiro a los habitantes de Salinas al ahorro, y pasaría a ser una comunidad con un sistema de organización, que podría enfrentar a la migración y pobreza en la que se encontraban, con el apoyo de la Misión Salesiana, el Mons. Cándido Rada y varios voluntarios extranjeros (Aguagallo, 2020). En sus inicios 1972 fue de apoyo en la administración de las minas de sal, luego para 1978 dio soporte en las actividades de la elaboración de los productos lácteos y para el 2006 fue parte del sector financiero de la comunidad en especial en las micro finanzas, brindando financiamientos populares y solidarios (Aldás, 2014).

Las primeras queseras dependían formalmente de la COOPSALINAS pero para esta etapa progresan hacia la PRODUCOOP, la cual en el 2006 se convierte jurídicamente como entidad especializada en la agroindustria rural campesina, esta está constituida por los agricultores de la parroquia (Salinerito, 2018).

La FUNCONQUERUCOM se la creo en 1991, pero se constituyó legalmente en el año 1999, teniendo como su pilar fundamental a las TQB, en las cuales en sus inicios solo se comercializaba los productos de la planta quesera de Salinas, pero en esta época se logró que las queseras que estaban asociadas a este proyecto puedan comercializar los productos dentro de estas, así se evitarían los costos de transporte que se tenía por trasportar los quesos desde las plantas hasta las tiendas, ayudando así a tener mejores ganancias las cuales serán reinvertidas (Aguagallo, 2020). Tiene como razón de ser a los pequeños productores de leche de comunidades marginadas quienes eran propietarios de las plantas queseras en las cuales se fabricaba quesos y de la comercialización de sus productos (Guevara, 2019).

4.1.4.2.1.3. Órganos de seguimiento

Dentro de esta etapa los órganos de seguimiento se puede decir que fueron los propios representantes de las plantas queseras, ellos procuraban que las decisiones que eran tomadas en conjunto para el mejoramiento de la quesera y sobre todo en beneficio de la comunidad sean cumplidas en su totalidad, aunque si no se las cumplían, en las próximas reuniones eran ellos quienes comunicaban que resolución o acuerdo no fue cumplido y dentro de estas reuniones y en presencia de más participantes se buscaba la manera de resolver por qué no se pudo cumplir

con dicha disposición. Esto ha generado una participación deliberativa en todas las reuniones que se vienen haciendo desde el principio del proyecto, pues ha generado que los representantes puedan inmiscuirse en la toma de decisiones aportando con su opinión, que se cree muy necesaria, ya que son ellos los que están inmersos en todo este proceso de desarrollo.

4.1.4.2.2. Inclusión

Gracias al desarrollo que ha tenido el proyecto se irá viendo los cambios dentro de esta categoría, se desarrollan nuevos espacios para la integración de los socios y se continúa con la aplicación de una buena Gestión Social dentro de la FUNCONQUERUCOM, provocado grandes cambios dentro de las variables que se evaluarán.

4.1.4.2.2.1. Apertura de espacios de decisión

Para esta etapa en la comunidad Salinas sigue existiendo la Asamblea General, quien se encarga de reunir a los representantes de las plantas queseras para poder discutir acerca del futuro de las organizaciones, también para tomar decisiones del rumbo que tendrían que tomar las comunidades pequeñas. Esta estructura tiene como características principales la forma de organizar a las personas, para que estas se puedan expresar y se involucren en este proceso; que la rendición de cuentas se haga de manera transparente y con información clara; que exista la democracia participativa dentro del proceso de toma de decisiones; y por último el cambio de directivos, con el fin de que todos los miembros ocupen diferentes responsabilidades (M. Vargas, 2020).

Otro de los espacios en donde los miembros de la comunidad podían participar expresando su punto de vista y manifestando su preocupación de varias circunstancias que estaban pasando en la comunidad era en las reuniones dentro de las casas comunales que se iban construyendo en las comunidades que se iban consolidando.

Detrás del desarrollo que ha tenido la FUNCONQUERUCOM se encuentra la buena comunicación que hay dentro de ella, ya que se crean reuniones en donde los socios de cada planta quesera que participan en este consorcio pueden expresar su punto de vista de cada situación y pueden participar en la toma de decisiones, y los representantes podían participar con voz y voto. Dentro de estos espacios se trataba temas como el mejoramiento de sus productos, el mejoramiento de la distribución, su materia prima y la facilidad de venta, además se rendirá cuentas. Es así como se puede decir que existe participación deliberativa.

Al principio las reuniones que se tenían se los hacían de forma regular, ya que se creía que al inicio del consorcio se necesitaba más diálogo, más interacción con los representantes para aclarar diversas cuestiones, pero a medida que iba pasando el tiempo se estableció normas bajo los reglamentos internos dentro de las comunidades siguiendo sus realidades y su manera de organización (Anexo 1).

4.1.4.2.2.2. Aceptación social, política y técnica

En esta segunda etapa se puede ver el mejoramiento que ha tenido todo este proceso de Gestión Social dentro del consorcio, ya que gracias a la buena comunicación que tienen entre todos los representantes de las plantas queseras, y de igual forma a la efectiva aplicación de la democracia participativa, se ha podido continuar con el desarrollo del proyecto, tanto así que en esta etapa se comienza con la descentralización de los sistemas productivos. Se irá desarrollando los siguientes temas: número de socios, volumen de producción, comercialización y productos.

Número de socios

Para esta etapa fueron incrementando el número de socios-productores de leche, ya que la demanda de los quesos ha producido que se necesite más socios dentro de este proyecto es así como se contaba con 1300 socios-productores de leche hasta el año 2006, ellos proveían de litros de leches a las 35 plantas queseras que estaban asociadas a la FUNCONQUERUCOM, ubicadas en las 6 provincias mencionadas anteriormente.

Este aumento de proveedores de leche se debe a que existe más plantas queseras y mayor demanda de producto, por lo que así se pudo aumentar las plazas de trabajo, todo esto llevó a que en esta etapa exista descentralización de los sistemas productivos, dando paso a que en muchas provincias se pueda tener más de una planta quesera en las cuales se necesitaban de más socios-productores.

Volumen de producción

A pesar de las contras que los expertos le indicaron al Padre Polo, él logro la descentralización de los sistemas productivos en 22 de las 30 comunidades que conformaban la Parroquia Salinas. Todo esto surgió gracias a la creación de precooperativas o cooperativas de ahorro y crédito las cuales eran creadas con el objetivo de brindar un impulso a la producción lo que se comenzó con la creación de quesos. Las 22 comunidades cuentan con plantas queseras con una capacidad de procesamiento desde 50 litros hasta los 1000 litros diarios, menos la

planta quesera de la parroquia, ya que esta procesa un promedio de 3500 litros de leche por día. Gracias a toda esta capacidad se ha podido llevar a cabo la descentralización de los sistemas productivos, provocando que la mayor parte de los productores se puedan involucrar en el proceso productivo (Naranjo, 2012).

La descentralización de los sistemas de producción en la Parroquia de Salinas se evidencia en sus comunidades de la siguiente manera: Yurakuksha tiene siete plantas queseras, La Palma seis, Natahua cuenta con cinco y cinco de las comunidades cuentan con una planta quesera cada una (Naranjo et al., 2018).

Aguagallo (2020) menciona que gracias a todos los avances que ha tenido este proyecto se ha necesitado aumentar el volumen de producción, por lo que en toda esta etapa se instalaron 70 plantas queseras de todas ellas 35 estaban asociada a la FUNCONQUERUCOM y se encontraban en 6 provincias divididas de la siguiente manera:

- 27 en la provincia de Bolívar
- 2 en la provincia de Chimborazo
- 1 en la provincia de Tungurahua
- 1 en la provincia de Cotopaxi
- 1 en la provincia de Azuay
- 3 en la provincia de Pichincha

En los meses de diciembre siempre se tenía problemas en cuanto a la producción de queso, ya que la producción de leche era muy baja para este mes, en cambio la demanda de quesos era demasiado alta por lo que se tenía dificultades de abastecer la cantidad de quesos que se demandaba. Por otro lado, en los meses de mayo a junio la demanda de quesos era baja, pero la producción de leche era alta; por ende, se producía más quesos, pero estos no eran comercializados en su totalidad, lo que provocaba pérdida de quesos por la excesiva producción, la baja demanda y porque no existía un lugar adecuado en donde almacenar los quesos producidos.

Pero para solucionar estos problemas que se tenía dentro de la producción se adquirió una cámara fría en donde se podían guardar los quesos que se elaboraban en los meses en donde se abastecía de una cantidad elevada de leche, para así tener reservado una cantidad de quesos para los meses en donde no se podía producir la cantidad demandada.

Comercialización

La comercialización de los productos fabricados en las diferentes plantas queseras se los hacía por diferentes canales de distribución como son: por medio de los supermercados como Camari en las diferentes ciudades que se ubica y además las ventas directas se las hacían en las TQB de las diferentes ciudades como Quito, Guayaquil y Guaranda. La FUNCONQUERUCOM distribuía sus productos en las cadenas de Supermaxi, a los consumidores intermediarios como son los restaurantes y a los clientes en los mercados externos (Aguagallo, 2020).

Durante esta etapa la FUNCONQUERUCOM logro comercializar 30000 kilos de productos lácteos mensuales esto tendría un equivalente de 9000 litros de leche diarios. La mayor parte de las ventas eran de queso fresco los cuales se los comercializaba a las familias ecuatorianas, ya que no tenemos una cultura de consumo de queso maduro. Por otro lado, el queso andino se lo vendía más a familias con mayores ingresos económicos que disfrutaban de consumir quesos maduros (Aguagallo, 2020).

De acuerdo con Cadena (2007), desde un comienzo el proyecto se caracterizó por capacitar en las áreas de producción y comercialización, es así que después de instalar la primera planta quesera se abrió las TQB, pero no se lo tenía como único canal de venta, siempre se pensó en diversificar los puntos de ventas según los nichos de mercado que se iban abriendo, es así que a través de la diversidad de tipos de quesos, se pensó en los siguientes canales de comercialización:

- A través de las TQB que se ubicaban en la ciudad de Quito, se comercializaba al por mayor y menor principalmente a los supermercados, hoteles, micro mercados, delicatessen, restaurantes y tiendas de barrio.
- También se tiene Agentes de Venta Autorizados los cuales comercializaban al por mayor desde las plantas queseras, los Centros de Acopio y maduración de quesos.
- Se realizaban ventas desde 4 Tiendas Asociadas las cuales tenían una Licencia de Uso de Marca.
- Ventas en las TQB de Guaranda a detalle a los miembros de las plantas queseras, a socios, miembros de la comunidad y a los turistas.

En la siguiente figura se puede ver que al finalizar el año 2005 los productos que más han sido vendidos son: el queso Mozzarella, seguido del queso Fresco, el queso Andino y por último el

queso Dambo, y aunque en ese año los que menos se han vendido son los quesos Picantes, Provolone Natural, Provolone Ahumado y Gouda, se estimaba que era por la reciente aparición en el mercado.

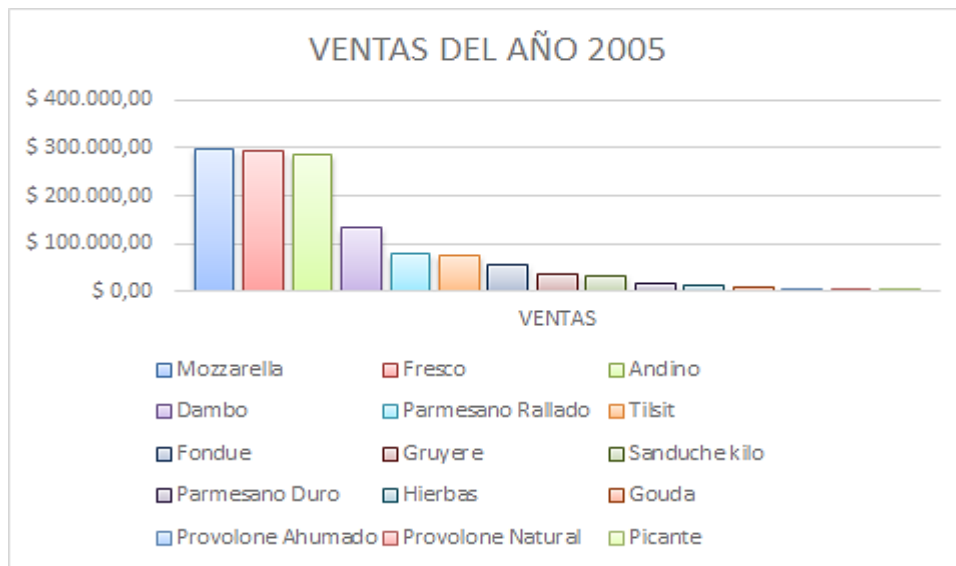


Figura 9. Ventas al final del año 2005

Fuente: (Benalcazar, 2008).

Elaborado por el autor

Productos

Al inicio de esta etapa los productos se los vendían en las TQB siendo más vendidos los quesos Frescos, Dambo, Andino, Tilsit, Mozzarella, Gruyere, Provolone, Fondue, Rallado. El aumento de más tipos de queso se dio gracias a la descentralización de los sistemas productivos, es así como incluso se pudieron fabricar y comercializar los derivados de la leche como es la Mantequilla, Bel Paese, Yogurth y Cremas.

TIENDA QUESERAS DE BOLIVAR

OFRECE

A LA ESTIMADA CLIENTELA LA VENTA DE QUESOS DE OPTIMA CALIDAD

- fresco
- andino
- tilsit
- dambo
- gruyere
- mozzarella
- provolone
- fondue
- rallado
- mantequilla
- bel paese
- yogourth
- cremas

A LAS COMUNIDADES CAMPESINAS LA COMERCIALIZACION DIRECTA DE SUS PRODUCTOS

con la provisión de equipos e insumos, para la elaboración de quesos:

- liras de acero inoxidable
- liras
- cuajo
- fermentos
- movilit
- cloruro de calcio
- sal de soda

QUITO : MARCHENA 266 Y VERSALLES MERCADO DE SANTA CLARA
HORARIO DE ATENCION : 8 - 14 HORAS DE LUNES A SABADO

Figura 10. Tienda Quesera de Bolívar

Fuente: (Dubach, 1988).

Hasta finales del año 2005 la diversidad de tipos de productos aumentó a 15 entre los más vendidos estaban el queso Fresco, seguido del queso Andino, el queso Mozzarella y por último el queso Dambo, como se pudo observar en la figura anterior (Figura 9). Esta diversidad de productos se logró dado a la buena Gestión Social que se estaba teniendo dentro de todo este proyecto, ya que gracias a la participación deliberativa se ha podido identificar las falencias y oportunidades que se pueden aprovechar para continuar con los buenos resultados.

Tabla 9. Productos segunda etapa (1991-2006)

Tipos de Quesos	Productos		Tipos de Quesos	Productos	
ANDINO	Queso Andino		MADURO	Queso Tilsit	
	Queso Andino Picante			Queso Tilsit Hierbas	
FRESCO	Queso Fresco			Queso Parmesano	
	Queso Provolone Ahumado			Queso Gruyere	
	Queso Provolone Natural		PREPARACIONES ESPECIALES	Queso Parmesano Rallado	
	Queso Mozzarella			Queso Fondue	
SEMIMADURO	Queso Dambo		LECHE Y DERIVADOS	Mantequilla	
	Queso Sándwich			Yogurth	
	Queso Gouda				

Fuente: (Benalcazar, 2008).
Elaborado por el autor

4.1.4.2.3. Igualdad participativa y autonomía

Tras los cambios dentro de todo este proceso de desarrollo de la FUNCONQUERUCOM se ha ido mejorando su estructura organizacional que se lo ira analizando dentro del criterio de formas de elegir un representante, también se toma en cuenta el criterio de perfil de liderazgo.

4.1.4.2.3.1. Formas de elegir un representante

Tras el gran desarrollo que va teniendo la FUNCONQUERUCOM se puede apreciar que inicialmente su crecimiento fue de forma desordenada, esto se debía a su naturaleza y su estructura comercial, es por eso que al elegir a un representante se lo hacía de manera informal, ya que como se menciona anteriormente eran pocos socios, por lo que no era necesario una estructura tan compleja, es así que para esta etapa la elección de los dirigentes que los iban a representar se los hacia mediante la Asamblea General de Socios por medio de la cual, una vez que se tiene una disposición en las diferentes organizaciones se lo llevaba a la asamblea en donde se tomaba una decisión en conjunto para saber quién iba a ser el representante del consorcio (Aguagallo, 2020).

El consorcio se regía por la Asamblea General de Socios como se mencionó anteriormente, que estaba conformada por los representantes de cada planta quesera; en donde el Directorio era el encargado de gran parte de las actividades que se ejecutaban; además estaba conformada por el presidente; vicepresidente; tesorero y secretario (Aguagallo, 2020). En la siguiente figura se mostrará la estructura de la FUNCONQUERUCOM en esta etapa.

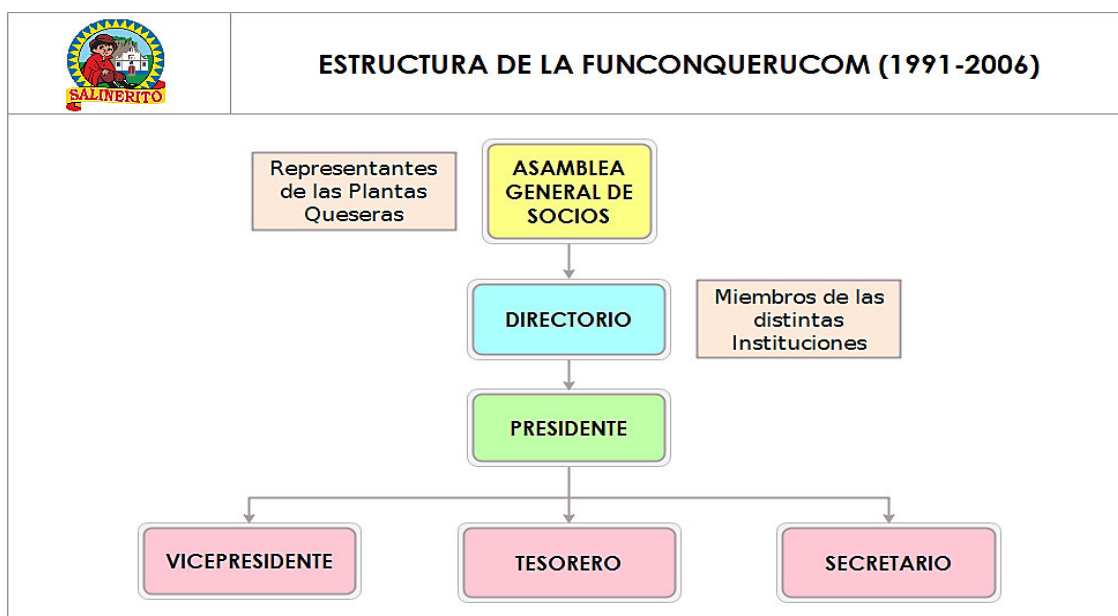


Figura 11. Estructura de la FUNCONQUERUCOM (1991-2006)

Fuente: (Aguagallo, 2020).

Elaborado por el autor

4.1.4.2.3.2. Perfil de liderazgo

La descentralización del sistema productivo se dio acabo, gracias al impulso innovador que tuvo el Padre Antonio Polo, quien tras un proceso de prueba y error que tuvo en la diversificación de los productos se pudo dar este desarrollo, y aunque muchos pueden decir que existieron varios errores, los pequeños logros que se ha ido teniendo son suficientes para que en esta etapa se dé un impulso a la descentralización y se pueda extender el apoyo de voluntarios nacionales e internacionales. El avance que va teniendo el proyecto se ha dado gracias al liderazgo del Padre Polo quien de acuerdo a las categorías sociológicas de Weber, tiene una “forma de autoridad carismática”, esto se debe a que siempre ha estado involucrado en la vida de los habitantes de la comunidad, ayudando a que pueda ver más evidentemente las necesidades que se tenía dentro de la comunidad (Naranjo et al., 2018).

4.1.4.2.4. Bien común

Teniendo grandes avances para el desarrollo del consorcio también se ha dado diferentes cambios y mejoras para la comunidad que han podido percibir los habitantes de Salinas, esto se verá dentro del análisis de los siguientes criterios, que son: objetivos alcanzados y aprobación ciudadana de los resultados.

4.1.4.2.4.1. Objetivos alcanzados

Según Vaudagna (2012), para esta etapa se pudo obtener varios puestos de trabajo en especial para los jóvenes, gracias a las diferentes actividades que se ejecutaban en Salinas y a la diversificación de los sistema productivos, esto ayudó a disminuir la migración que se tenía a la ciudad, ya que como se mencionó, existió puestos de trabajo en las áreas administrativas y productivas que se estaban desarrollando dentro de las comunidades, a finales de los 90 se obtuvo alrededor de 519 puestos de trabajo; la mayoría de estos puestos se estaban estableciendo en las zonas marginadas de la parroquia, por lo que se cree que se encuentra en la fase de incluir a estas zonas al desarrollo que está teniendo la comunidad de Salinas.

El avance del proyecto impulsó al mejoramiento de la condición de vida de los habitantes de la comunidad, teniendo en cuenta que las plantas queseras trabajaban bajo normas de calidad, medioambientales y han mejorado la condiciones en los puestos de trabajo, para que así deje de existir la explotación infantil. Mata (2014) considera que estos puestos de trabajo se han generado con el fin de impulsar varios beneficios para los habitantes de la comunidad como son:

- Desarrollar actividades culturales, educativas y deportivas
- Proporcionar programas de vivienda con precios convenientes para los habitantes
- Creación de cajas comunales, para poder brindar créditos y fortalecer la economía de aquellos menos aventajados de la comunidad
- Adquisición de maquinaria como tractores para mejorar los pastizales, con el fin de favorecer la producción y esto llevaría a mejorar las utilidades, las cuales seguirán siendo invertidas en el mejoramiento de las plantas queseras y en beneficio de la comunidad

Dentro de la FUNCONQUERUCOM los participantes se beneficiaron de las capacitación que se daban para el mejoramiento de la producción y comercialización, logrando crear una estructura sólida, lo que les permitió seguir contando con las alianzas que se tenía y poder incluir a más organizaciones ya no solo nacionales sino también internacionales que quieran confiar en este consorcio, esto beneficiaria como bien se ha dicho a la comunidad dando oportunidades de desarrollo y mejorando su calidad de vida. El propósito del consorcio era mantener unidas a las plantas queseras y poder ayudar en su comercialización dado que ellas no contaban con capacidad logística para vender sus productos (Aguagallo, 2020).



Figura 12. *Trasferencia de conocimiento*
Fuente: (Aguagallo, 2020).
Elaborado por el autor

4.1.4.2.4.2. Aceptación ciudadana de los resultados

Ya para esta segunda etapa se ha logrado la aceptación y aprobación de cada uno de los socios y participante de la FUNCONQUERUCOM, pues tras los avances y beneficios que han ido obteniendo se ha logrado que la comunidad se sienta autorizada y con un sentido de pertenencia. Los integrantes de la comunidad mencionan que han tenido una variedad de oportunidades, pero principalmente de grandes retos que han tenido que superar y adaptarse a la realidad, ya que están trabajando bajo la responsabilidad de Economía Social y Solidaria (Gruppo Salinas, 2013).


Este desarrollo no solo se ha dado dentro de las plantas queseras, sino que también se expandió a más productos que hoy en día son elaborados dentro de la marca “Salinerito” pues han tratado de llevar los pasos sabiendo las debilidades y fortalezas que se enfrentan al elaborar nuevos productos, siempre bajo el valor de solidaridad que ha sido una base fundamental para todo este desarrollo, conduciendo a un trato más justo para sus trabajadores y más consiente con la naturaleza (Gruppo Salinas, 2013).

Tabla 10. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (1991-2006)

CATEGORÍAS		CRITERIOS DE ANÁLISIS	
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	Canales de difusión	Tras los avances que va teniendo el proyecto se ha ido dando forma a los canales de difusión, es así como ya se cuenta con espacios al finalizar la Eucaristía, que se celebraban en las escuelas que fueron construidas. También se contaba con el mismo método de informar de forma personal a través de los representantes.
		Pluralidad del grupo promotor	El Padre Antonio Polo sigue detalladamente el progreso del proyecto. Fue quien, en esta etapa gracias a su iniciativa impulsó a la diversificación de los sistemas productivos a pesar de que los expertos creían que no era conveniente. En cuanto a los grupos promotores, en esta etapa se terminó el apoyo de la COSUDE, quien brindaba asesoramiento técnico; pero gracias al apoyo de la MAG y FEPP se pudo lograr que se continúe con el apoyo técnico por 3 años más. dentro de esta etapa se creó y se constituyó legalmente la FUNCONQUERUCOM.
		Órganos de seguimiento	Los representantes de las plantas queseras se siguen preocupando por el seguimiento de las decisiones que se han tomado, en las próximas reuniones se pronuncian para buscar soluciones a las decisiones que no se están cumpliendo, todo esto se lo hace en conjunto con los demás representantes.
	Inclusión	Apertura espacios de decisión	Sigue existiendo la Asamblea General de Socios, pero ahora a través de ella se crean reuniones en donde los representantes de las plantas queseras se juntan para la toma de decisiones, existiendo así ya una democracia participativa para esta etapa. Además, existían reuniones fuera de ella, que se las realizaba en las casas comunales y se las hacía de acuerdo con las normas que se estipularon.
		Aceptación social, política y técnica	Existe una buena Gestión Social dentro de la organización, es así como se vive un mejoramiento y un gran avance dentro de las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"> • Número de Socios: hasta el 2006 ya se contaba con 1300 socios-productores que proveían de leche a 35 plantas queseras. • Volumen de Producción: 35 plantas queseras estaban asociadas al consorcio, en cuanto al volumen de producción se tenía dificultades, pero gracias a la adquisición de una cámara fría, se logró solucionar este problema. • Comercialización: las TQB se instalaron en Quito, Guayaquil y Guaranda, en esta etapa se contó con venas de 30000 kilos de productos lácteos mensuales. • Productos: a final de esta etapa se contó con 15 variedades de productos.
	Igualdad Participativa	Formas de elegir un representante	Su crecimiento fue de forma desordenada, es así como la elección del representante se lo hacía de manera informal, pero ahora de manera que va creciendo este proyecto se cree necesario que su estructura vaya mejorando, es así como ahora ya se cuenta con una estructura organizacional para la FUNCONQUERUCOM.
		Perfil de liderazgo	De acuerdo con las categorías sociológicas de Weber se lo identifica al Padre Polo como un líder que tiene una forma de autoridad carismática, ya que se está involucrando siempre en la vida de los habitantes de la comunidad, viendo claramente sus necesidades.
	Bien Común	Objetivos alcanzados	Tras los avances que va teniendo el proyecto se va mejorando la condición de vida de los habitantes, tanto así que se pudo combatir con el porcentaje alto de migración que venía viviendo la comunidad. También se logró crear cajas comunales y se sigue brindando créditos a los productores para fortalecer la economía.
		Aprobación de resultados	Se logró la aceptación y aprobación por parte de los participantes de todo el proyecto, tras la negativa que se tenía por el miedo al fracaso, se pudo otorgar la confianza a los habitantes de la comunidad de que “JUNTOS” se podría lograr el cambio de vida dentro de la comunidad.

Elaborado por el autor

Tabla 11. Matriz de Priorización Segunda Etapa (1991-2006)

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN														
 DESARROLLO FUNCONQUERUCOM		CATEGORÍAS									SUMATORIA	PORCENTAJE %		
		Proceso de Discusión			Inclusión		Igualdad Participativa y Autonomía		Bien Común					
		CRITERIOS												
		Canales de difusión	Pluralidad grupo promotor	Órganos de seguimiento	Apertura espacios de decisión	Aceptación social, política y técnica	Formas elegir representante	Perfil de liderazgo	Objetivos alcanzados	Aprobación de los resultados				
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	CRITERIOS	Canales de difusión	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	1,5	3,70%
			Pluralidad grupo promotor	1	0,5	1	0	0	0	1	0	1	4,5	11,11%
			Órganos de seguimiento	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1,23%
	Inclusión		Apertura espacios de decisión	1	1	1	0,5	0	0	1	0	1	5,5	13,58%
			Aceptación social, política y técnica	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	7,5	18,52%
	Igualdad Participativa y Autonomía		Formas de elegir representante	1	1	1	1	0	0,5	0	1	0	5,5	13,58%
			Perfil de liderazgo	1	0	1	0	0	1	0,5	0	1	4,5	11,11%
	Bien Común		Objetivos alcanzados	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	7,5	18,52%
			Aprobación de los resultados	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	3,5	8,64%
TOTALES			7,5	4,5	8,5	3,5	1,5	3,5	4,5	1,5	5,5	40,5	100%	

Elaborado por el auto

Los resultados de la matriz de priorización para esta segunda etapa arrojan que se tiene como criterios fuertes con un 18,52% a los objetivos alcanzados y a la aceptación social, política y técnica, con un 13,58% a la apertura de espacios de discusión y formas de elegir un representante. Con un 11,11% la pluralidad de grupos promotores y perfil de liderazgo y con 8,64% la aprobación ciudadana de los resultados. Por otra parte, tenemos los criterios a fortalecer que son: canales de difusión con un 3,70% y órganos de seguimiento con 1,23%.

Luego de haber establecido los criterios fundamentales para que se dé el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM en la primera etapa en donde fue la identificación del proyecto, para esta segunda etapa en donde se da la descentralización de los sistemas productivos que tuvo lugar en 1991-2006. Se puede evidenciar que a medida que ha ido trascurriendo el tiempo muchos de los criterios han ido mejorando, se han ido acoplando a media que el consorcio toma su desarrollo.

Comenzando por la categoría Procesos de Discusión, aunque en la primera etapa se le consideró una categoría no fuerte, en esta segunda etapa se ha logrado mayor interés en cambiar y acoplarse al desarrollo que se está teniendo, es así como se han buscado diferentes medios por los cuales difundir la información. En cuanto al criterio de pluralidad de grupos promotores, aunque siguen participando los mismos grupos promotores y líderes de la primera etapa en esta se puede ver la creación favorable de la FUNCONQUERUCOM, quien ayudó a comercializar los productos de todas las plantas queseras que están asociadas al consorcio evitando así el costo de transporte que se pagaba, y esto ayudó a mejorar las utilidades dentro de las mismas. Pero si bien aún existe un criterio que no se lo considera fuerte y es los órganos de seguimiento, pues aún para esta etapa se lo sigue realizando empíricamente.

Dentro de la categoría Inclusión con sus dos criterios que se los analizó se los considera fuertes, ya que dentro de uno de ellos se encuentran variables como: número de socios, donde se puede apreciar el aumento de los mismos pues gracias a la buena aceptación del producto se ha incrementado la producción y a eso se suma que es necesario el aumento de materia prima; en cuanto a la comercialización como bien se dijo gracias a las TQB se ha logrado el aumento de ventas; el volumen de producción en el inicio de esta etapa se estaba teniendo dificultades, pero gracias a la adquisición de una cámara fría se ha podido sobrellevar este problema ya no existente. Además, a medida que se va desarrollando el proyecto van tomando forma los espacios en donde los representantes de las plantas queseras asociadas al consorcio pueden reunirse y participar en la toma de decisiones.

La categoría de Igualdad Participativa y Autonomía en donde se evaluó el criterio de formas de elegir un representante; que, si bien al inicio del proyecto no se contaba con una democracia deliberativa, para esta etapa ya existía bajo la Asamblea General de Socios la oportunidad de que los socios puedan elegir a su representante, esto produjo que se vaya fomentando la participación de ellos dentro de este proyecto. El segundo criterio es el perfil de liderazgo en donde se puede ver que gracias al impulso innovador que tuvo el Padre Polo se pudo llegar a una descentralización de los sistemas productivos a pesar de que los expertos lo tomaban como algo que no se podía dar.

En cuanto a la categoría de Bien Común tenemos el criterio objetivos alcanzados, que desde la primera etapa se lo ha considerado un criterio fuerte, pues como se mencionó anteriormente siempre ha sido el objetivo principal de la FUNCONQUERUCOM el bienestar de los miembros de la comunidad es por eso por lo que desde un principio se ha tenido grandes resultados ante este criterio. Tras la investigación que se realizó se puede observar que para esta etapa se ha logrado crear varios puestos de trabajo velando siempre por su bienestar, esto ayudó a disminuir el porcentaje de migración que se tenía hasta esa fecha, gracias a la diversificación de los sistemas productivos que tuvieron paso en esta segunda etapa. Además, se contó con la creación de varias cajas comunales y dentro del consorcio se logró una óptima capacitación a los campesinos. Dentro de la misma categoría el criterio de aprobación ciudadana de los resultados logro un gran avance, ya que se constituyó legalmente el consorcio y esto ayudó a que los habitantes de la comunidad se sientan más confiados y autorrealizados.

Por último, gracias a la recolección de información que se obtuvo se puede afirmar que en esta segunda etapa se maneja un equilibrio entre la participación de los socios-productores dentro de todo el proceso de toma de decisiones y un avance en cuanto a la comercialización. Pues dentro del primer tema como se ha venido haciendo desde la primera etapa, se ha implementado métodos para que siga existiendo la manera en que los socios siempre están participando directamente dentro de todo este desarrollo, y en cuanto al segundo tema; tras los avances que va teniendo la FUNCONQUERUCOM se ha necesitado mejorar la comercialización implementando más tiendas queseras para abastecer al mercado

4.1.4.3. Tercera etapa: estructuración (2006-actualidad)

En el 2006 se creó la Corporación Gruppo Salinas que coordinaba a todas las organizaciones de la comunidad salinera. Es una organización de Tercer Grado y lleva la gestión y representación legal de la Marca Campesina Comunitaria “Salinerito”, su objetivo principal es proteger el buen uso de la marca y proporcionar de organismos transversales a todas las instituciones que son parte de este proyecto. Tiene como aliado comercial a la FUNCONQUERUCOM (Aguagallo, 2020).

Ya para la actualidad tenemos una marca consolidada y que a pesar de las circunstancias que se pasó en todo el trascurso del proyecto la FUNCONQUERUCOM está cumpliendo cada uno de sus objetivos y más el objetivo principal que es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad Salinas, a través de utilizar todos los recursos disponibles dentro de las comunidades para así proporcionar fuentes de trabajo y ahora también la comercialización no solo dentro de la comunidad sino del mismo modo en otras partes de todo el país e incluso internacionalmente (Guevara, 2019).

Por otro lado, en el 2018 se logró la descentralización de funciones y la autonomía de cada unidad comercial, gracias al requerimiento que vino por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); ya que desde sus creación el órgano supremo y el que llevaba la dirección en todas las actividades que se realizaba, como ejemplo la elección de la directiva cada 3 años, se daba por parte del Director (Aguagallo, 2020).

También se llevó a cabo la expansión de la marca, ya que era uno de los objetivos principales del Gruppo Salinas, para poder conseguir este objetivo se tuvo que llevar acabo alianzas territoriales, lo cual ayudaría a que se pueda comercializar todos sus productos y así difundir la marca en todo el país. Para brindar un mejor servicio a los clientes y para reducir gastos de trasportes la Comercializadora Nacional (CONA) se quedaría a cargo de la Zona Centro-Sur el país y para la Zona Centro-Norte se haría cargo la FUNCONQUERUCOM (Aguagallo, 2020).

En la siguiente figura se indicará la manera en que está conformada la FUNCONQUERUCOM en esta tercera etapa. (Aguagallo, 2020) menciona que el consorcio cuenta con el apoyo de 36 plantas queseras, 1200 socios de hecho, 3 socios históricos, 2 aliados estratégicos y 4 socios proveedores, los cuales se detallarán a continuación:

- **Socios de hecho:** lo integran los 1200 socios-productores de leche, ellos son representados por los líderes de las 28 plantas queseras activas y forman parte de la Asamblea General de Socios, aunque no están registrados en el estatuto.
- **Socios históricos:** son los líderes iniciadores de este proyecto, está conformado por el Padre Polo, Padre Mateo y Mario Cadena.
- **Aliados estratégicos:** tenemos a las queseras de Cayambe y Santo Domingo, las cuales aportan con producción de queso cuando existe una alta demanda del producto.
- **Socios proveedores:** son aquellas organizaciones jurídicas como: Promoción Humana, PRODUCCOOP, Gruppo Salinas y FUNORSAL.



Figura 13. Organizaciones de apoyo a la FUNCONQUERUCOM (2006-actualidad)

Fuente: (Aguagallo, 2020).

Elaborado por el autor

Se desarrollará esta tercera etapa bajo los criterios que se determinaron, que son: canales de difusión, pluralidad del grupo promotor, órganos de seguimiento, apertura de espacios de discusión, aceptación social, política y técnica, formas de elegir un representante, perfil de liderazgo, objetivos alcanzados y aprobación ciudadana de los resultados.

4.1.4.3.1. Procesos de discusión

Para esta tercera etapa se ha logrado grandes cambios dentro de este desarrollo es así como para continuar con la Gestión Social que se ha venido teniendo, se continúa con los avances dentro de los criterios que se analizan posteriormente, estos son: canales de difusión, pluralidad de grupos promotores y órganos de seguimiento.

4.1.4.3.1.1. Canales de difusión

Al inicio, el medio por el cual se comunicaban las reuniones era a través del Padre Antonio Polo, quien a su vez también comunicaba a cada dirigente de las comunidades para que ellos puedan avisar a los demás, para que asistan a dichas reuniones, pero al transcurrir el tiempo y a medida que va tomando forma el consorcio se ha ido modificando los canales de difusión, ahora se convoca a reuniones a través de las redes sociales o del correo electrónico.

Pero uno de los medios por donde se cree que es más eficiente esta convocatoria es por medio de la Radio Salinerito, es el medio más común para transmitir dichas convocatorias, pues la radio se la conoce como la voz del pueblo, la cual integra a las personas mayores, jóvenes y niños para que sean parte del impulso para el desarrollo de la comunidad. También este medio ayuda a que las comunidades más lejanas se puedan integrar y puedan conocer información que también se cree pertinente que ellas sepan, uno de los fines que tiene la radio es difundir cada información que se le proporciona, además de incentivar a las personas a capacitarse en el área social y cultural para que puedan ser miembros de la radio

4.1.4.3.1.2. Pluralidad del grupo promotor

Líderes

En esta última etapa se puede ver que, a pesar del tiempo y las adversidades, los principales líderes no han dado su brazo a torcer, siguen con el apoyo para este proyecto, aportando con su conocimiento y experiencia que han ido adquiriendo a través del camino transcurrido a estos líderes se los conoce como socios históricos y son el Padre Antonio Polo, Padre Mateo y Mario Cadena. A estos líderes también se les suma los representantes que se seleccionan en las diferentes comunidades.

Grupos Promotores

El consorcio está estructurado por diferentes organizaciones promotoras como la PRODUCCOOP que es la primera quesería comunitaria, la FUNORSAL quien trabaja en

conjunto con la FUNCONQUERUCOM en el fortalecimiento de la esencia del consorcio, Fundación Promoción Humana Diocesana es el actual centro de acopio del queso parmesano, el Grupo Salinas quien ayuda a difundir la marca “Salinerito” a través del CONA en el ámbito nacional y las TQB en la provincia de Pichincha, el Centro Acopio Echeandía y el Equipo Técnico (F. Vargas, 2020).



Figura 14. Organizaciones promotoras de la FUNCONQUERUCOM

Fuente: (F. Vargas, 2020).

Elaborado por el autor

Al inicio de esta etapa, en el año 2006 se constituyó la Corporación de Desarrollo Comunitario Gruppo Salinas, creada con el propósito de fortalecer y coordinar seis organizaciones que son parte de ella y se formaron en Salinas. De igual forma se creó con el objetivo de evitar que las organizaciones se dispersen, asimismo se incorporaron dos organizaciones comercializadoras, una a nivel nacional CONA y el Centro de Exportaciones, que se encargaba de vender a nivel internacional (Aguagallo, 2020).

Naranjo (2009) menciona que este proyecto cuenta con organizaciones de representación social, que ayudan a los habitantes de la comunidad a mejorar su condición de vida; de igual manera conforman organizaciones generadoras de recursos que apoyan con créditos a las familias de la parroquia. Todas estas están organizadas por el Gruppo Salinas y a estas se suman la CONA, el Centro de Exportaciones y como aliado estratégico la FUNCONQUERUCOM

Organizaciones de carácter social son:

1. COOPSALINAS tiene el objetivo de ofrecer crédito a los socios del proyecto. Siendo la institución que impulsó a todos los proyectos Salineros.
2. La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXAL), está encargada de la fabricación de artesanías en base a lana de borregos.
3. La Fundación Salinas (FFSS), es responsable de realizar actividades de evangelización y educación.

Organizaciones generadoras de recursos son:

4. PRODUCCOOP, esta está encargada de la producción y comercialización de los productos lácteos.
5. La Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), fabrican mermeladas y están encargadas de actividades como la piscícolas y turísticas.
6. FUNORSAL, promociona a los grupos y organizaciones campesinas, incentiva el desarrollo integral de las organizaciones de base, bajo el modelo de Economía Social y Solidaria en democracia participativa.



Figura 15. Organizaciones miembros del Grupo Salinas

Fuente: (Grupo Salinas, 2012).

Elaborado por el autor

4.1.4.3.1.3. Órganos de seguimiento

Se puede decir que uno de las formas de seguimiento que se tiene para las actividades que realizan cada organización es por medio del anuario, el cual se lo viene haciendo desde el año 2004, el objetivo es presentar a detalle cada acción que se ha ido ejecutando dentro de las organizaciones que están vinculadas al Gruppo Salinas, se tiene como finalidad que las personas puedan conocer que actividades se ha ido ejecutando dentro de las comunidades, que logros y metas se proponen, y de manera trasparente presentar información detallada de cuadros con indicadores comparativos, informando de las ventas, compras, el número de socios que lo integran, los litros de leche que se procesan en el año, los productos que se van creando o modificando. Dentro de esta información también se presentan cuadros mostrando el avance que van teniendo en comparación a la utilidad de los años anteriores.

Dentro de las estructuras organizacionales que tiene Salinas los departamentos han asumido diferentes roles, es así que el Consejo Administrativo es quien se encarga del seguimiento de todas las decisiones que se van tomando dentro de estas, de que se vayan cumpliendo cada reglamento, disposición o resolución que se ha dictado; y si eso no ocurre pues de la misma manera se emitirá una alerta para resolver el por qué no se ejecutó de la forma que se dispuso (F. Vargas, 2020).

4.1.4.3.2. Inclusión

Existe grandes cambios dentro de la estructura de la organización, ya que en esta tercera etapa cuenta con varios socios productores que se incluyen dentro de este proceso de participación democrática y de inclusión, como se verá a continuación dentro del análisis de los siguientes criterios: apertura de espacios de decisión y aceptación social, política y técnica.

4.1.4.3.2.1. Apertura de espacios de decisión

M. Vargas (2020) menciona que las queseras cuentan con 3 figuras legales que son: Asociaciones, Cooperativa o Fundación, teniendo en cuenta que en un 80% se establece como cooperativa de producción, un pequeño porcentaje como asociaciones o fundación. Por otra parte, cada organización ha tenido un asesoramiento en cuanto a la elección de su figura legal, es así como se va manejando diferentes formas jurídicas en las organizaciones, estas pueden ser: la cooperativa de ahorro y crédito, las asociaciones y las cooperativas de producción. En las siguientes figuras se mostrará la estructura organizativa Cooperativa y Asociativa de Salinas.



ESTRUCTURA COOPERATIVA

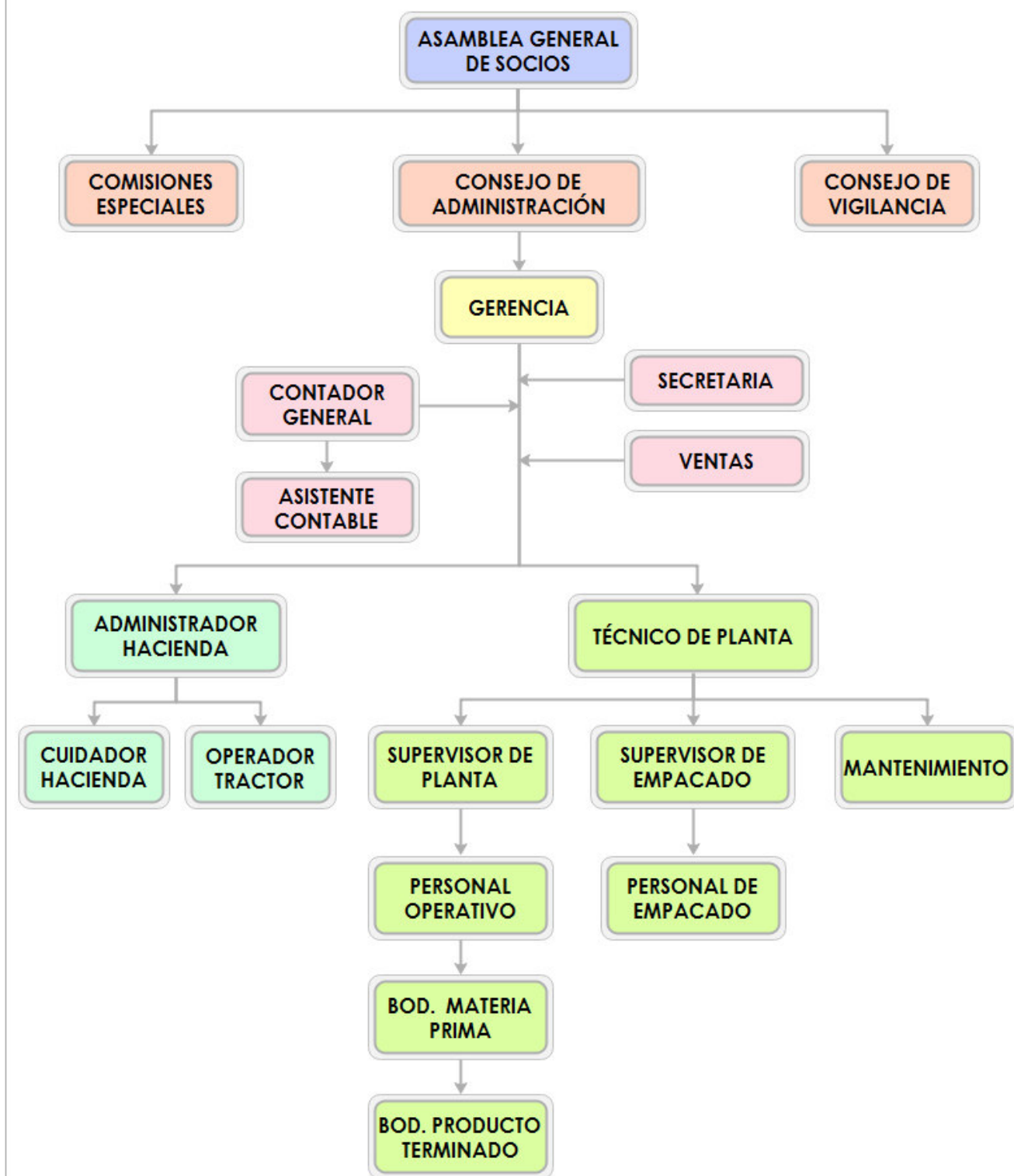


Figura 16. Estructura Cooperativa Salinas

Fuente: (M. Vargas, 2020).

Elaborado por el autor



ESTRUCTURA ASOCIATIVA

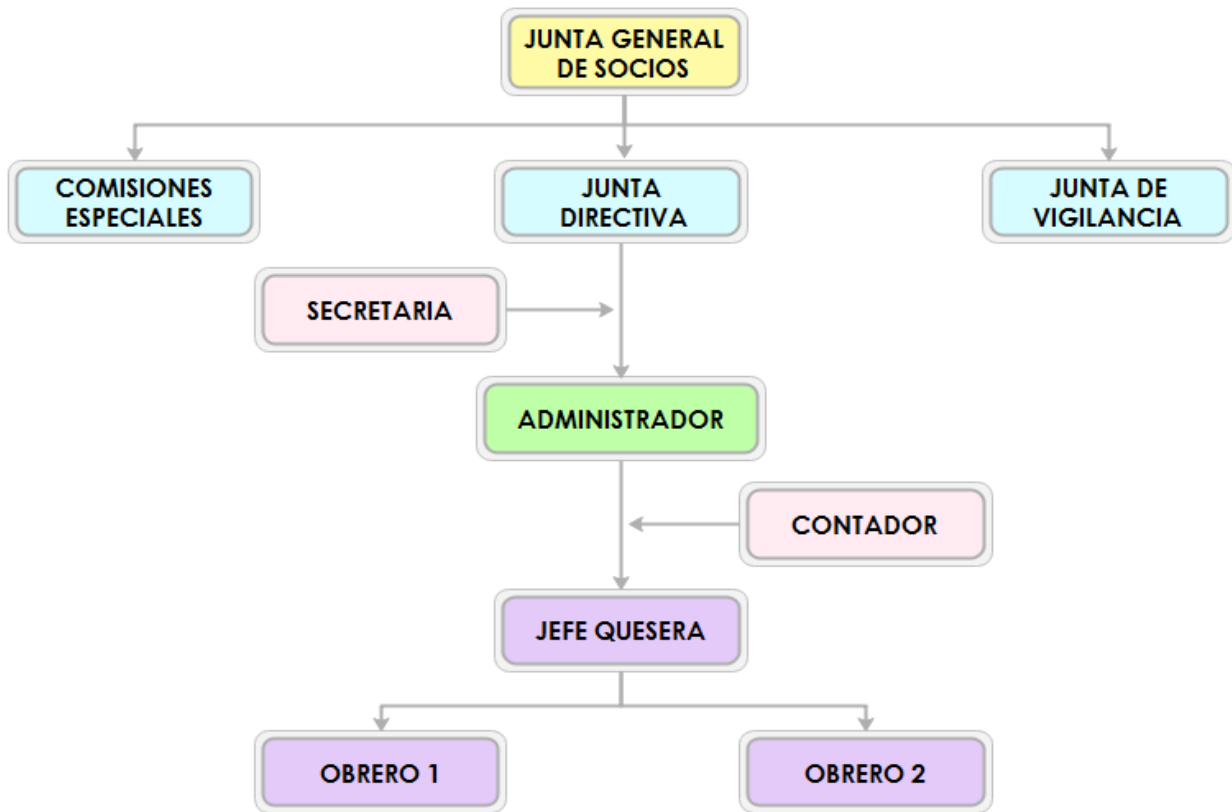


Figura 17. Estructura Asociativa Salinas

Fuente: (M. Vargas, 2020).

Elaborado por el autor

La estructura organizativa siempre ha girado alrededor de las personas, y para llegar a un consenso en la toma de decisiones se lo ha hecho bajo la Asamblea General de Socios, en donde se toma las decisiones bajo el seguimiento de la comunidad, generando políticas que siempre velen por la identidad propia y tratando de ajustarse a la diversidad de organizaciones que se tiene, es así como se ha logrado una convivencia armónica, dentro de la FUNCONQUERUCOM (M. Vargas, 2020).

En el reglamento interno se ha establecido que las Asambleas Generales se realicen una o dos veces al año. Adicionalmente a esto se realizan asambleas en donde participan los socios de la FUNCONQUERUCOM y los miembros representantes de cada consorcio que están asociados a la marca “Salinerito”, a esta asamblea asisten más de 60 representantes que van dispuestos a aportar e inmiscuirse en la toma de decisiones para un mejor desarrollo (Aguagallo, 2020).

Otro espacio en donde tienen oportunidad para dialogar es conocido como “reflexión del día lunes”, es un espacio en donde las organizaciones comunitarias que pertenecen a la Corporación Grupo Salinas se pueden reunir y hablar temas de interés, a estos espacios asisten los representantes de las organizaciones, pasantes y voluntarios; no solo existe estas reuniones de manera formal, sino también se interactúa en actividades abiertas, se lo realiza los días lunes en las diferentes organizaciones comunitarias y duran un aproximado de dos horas (Aldás, 2014). Es importante esta clase de espacios, en donde se puede mantener el diálogo de los representantes, aportando con ideas nuevas, dificultades que se encuentren atravesando, actividades realizadas, en fin, un sinnúmero de ideas que podrán ayudar a que las demás organizaciones apliquen lo aprendido dentro de estas reuniones.

4.1.4.3.2.2. Aceptación social, política y técnica

Para esta tercera etapa es evidente el desarrollo que ha tenido la FUNCONQUERUCOM, gracias a que continúan con su manera de gestión democrática. Como menciona el actual Director Ejecutivo del consorcio Fabián Vargas, la FUNCONQUERUCOM tiene grandes avances e increíbles utilidades en beneficio de los más de 7 mil habitantes que existen en la comunidad, esto debido a que sus decisiones se las toman en conjunto, en donde no existe imposiciones, ni tampoco hay jerarquía ni prepotencia, de ese modo ha ido avanzando en cuanto a la comercialización, innovación en los productos y la unión que existe entre las plantas productoras asociadas (F. Vargas, 2020). Se irá desarrollando los siguientes temas: número de socios, volumen de producción, comercialización y productos.

Número de socios

En el año 2009, a la FUNCONQUERUCOM se asociaban 21 comunidades que tenían plantas queseras, las cuales contaban con 553 socios-productores de leche y ellos junto a 24 trabajadores procesaban un promedio de 5900 litros de leche por día; para el año 2016 ya existían 25 comunidades que contaban con plantas queseras asociadas al consorcio, las cuales se proveían de leche por medio de 666 socios-productores, que en conjunto con los 38 trabajadores procesaban un promedio de 8700 litros de leche por día, esto quiere decir que en el trayecto del 2009 al 2016 se han incrementado en un 20% el número de socios-productores de leche y las plantas queseras se han instalado en cuatro comunidades más (Naranjo et al., 2018). Para el 2017 se contaba con 26 plantas queseras a las cuales los litros de leche eran entregados por 860 socios-productores (Chamorro, 2017).

Actualmente Salinas está conformada por 80 plantas queseras que cuentan con 6084 socios-productores, las cuales son autogestionadas, de esas solo 36 están asociadas a la FUNCONQUERUCOM y de ellas 28 están activas y tiene como proveedores de leche a 1200 socios. Varias plantas fueron tomando su propio camino, otras en cambio se formaron como marca o por lo contrario algunas de ellas desaparecieron, pero se puede afirmar que la mayor parte de las plantas queseras se han fortalecido y han podido desarrollarse de manera independiente, esto siendo uno de los objetivos del consorcio (Aguagallo, 2020).

Volumen de producción

Cerca del año 2008 el consorcio procesaba alrededor de 30000 litros de leche por día, de estos se producían 5000 kilos diarios de quesos en sus diferentes tipos (Benalcazar, 2008). Para el 2009 los empleados en las plantas queseras se incrementaron en un 58% y así mismo la cantidad de litros de leche por día aumentó al 47%, obteniendo una mejora en cuanto al rendimiento de las queseras de la comunidad. Para este mismo año se incrementó la producción de litros de leche diarios a un 24% (Naranjo et al., 2018).

En el 2017 el consorcio contaba con 26 queseras las cuales procesaban 12000 litros de leche diarios de los cuales se generaban 1200 kilos de queso por día, para esta fecha se producía 22 tipos de quesos. La producción se lo adapta a las herramientas y tecnología sencillas que se tiene, pero nunca olvidando los avances en la calidad que se ha ido adquiriendo, toda esta producción se lo acopia en el centro de empacado de la PRODUCOOP, en donde se completa el proceso de trazabilidad y de ahí se los distribuye a los diferentes puntos de venta (Chamorro, 2017).

En el año 2019 se han visto cambios pequeños en cuanto a la capacidad de recepción de la leche, esto se evidencia en la manera en que se está aprovechando la capacidad que se tienen en la planta quesera, ya que se procesa 4500 litros de leche, aunque se tiene una capacidad para procesar de 10000 litros, esto se debe a sus limitaciones tecnológicas (Sacasari, 2019).

F. Vargas (2020), menciona que al inicio la FUNCONQUERUCOM contaba con varias plantas queseras, cuando se tenía una cobertura a nivel nacional, pero que al pasar el tiempo han ido disminuyendo; ya que cada provincia buscaba tener sus propios consorcios locales. En la actualidad las plantas queseras cuentan con cerca de 1200 productores de leches las cuales proporcionan de 16000 litros de leche al día. En las siguientes figuras se mostrará la descentralización de las plantas queseras.

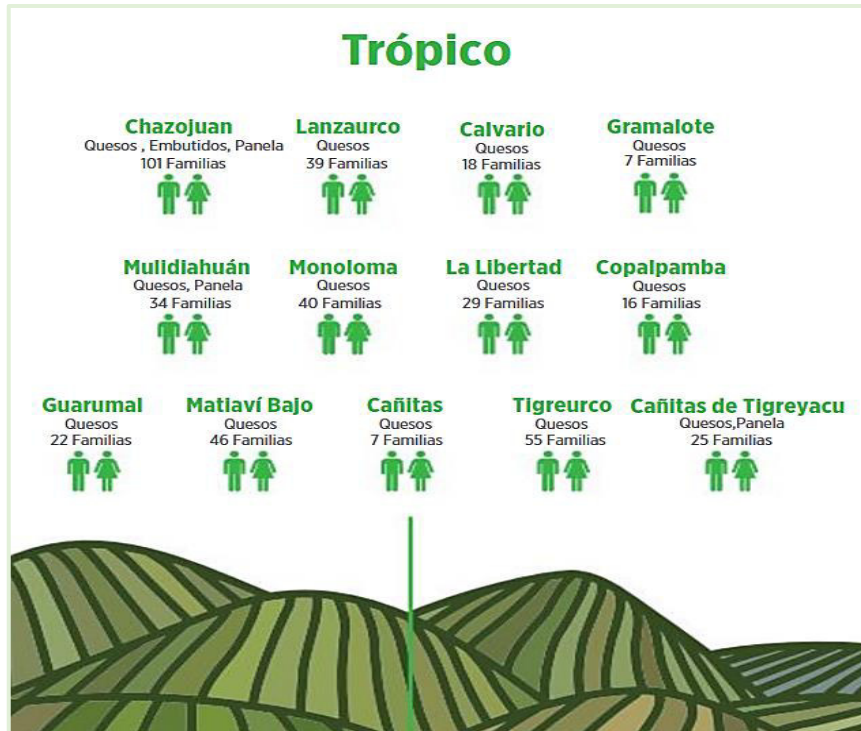


Figura 18. Plantas Queseras ubicadas en el Trópico
 Fuente: (F. Vargas, 2020).

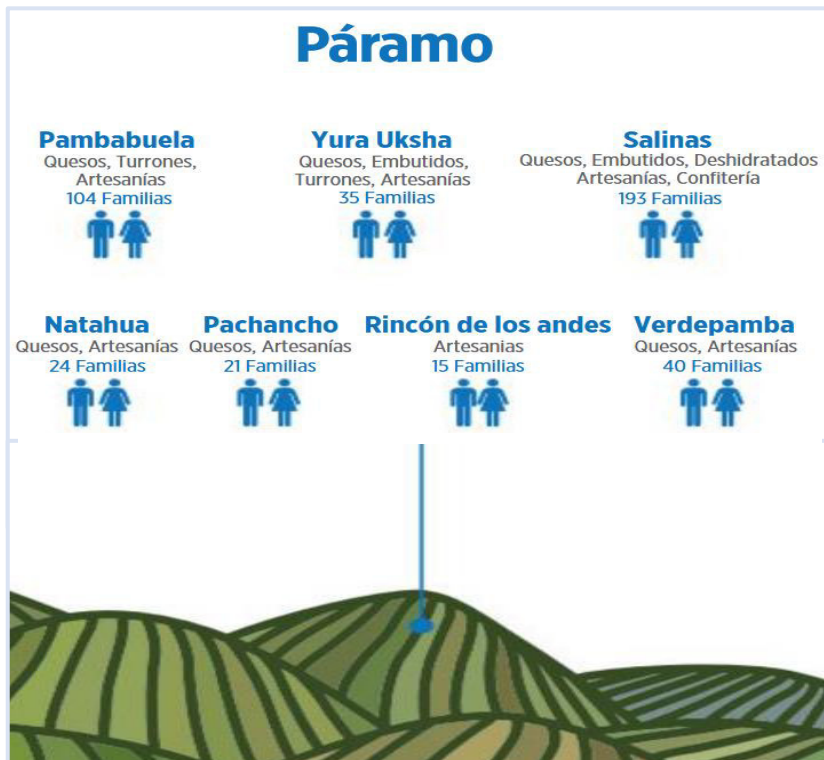


Figura 19. Plantas Queseras ubicadas en el Valle
 Fuente: (F. Vargas, 2020).

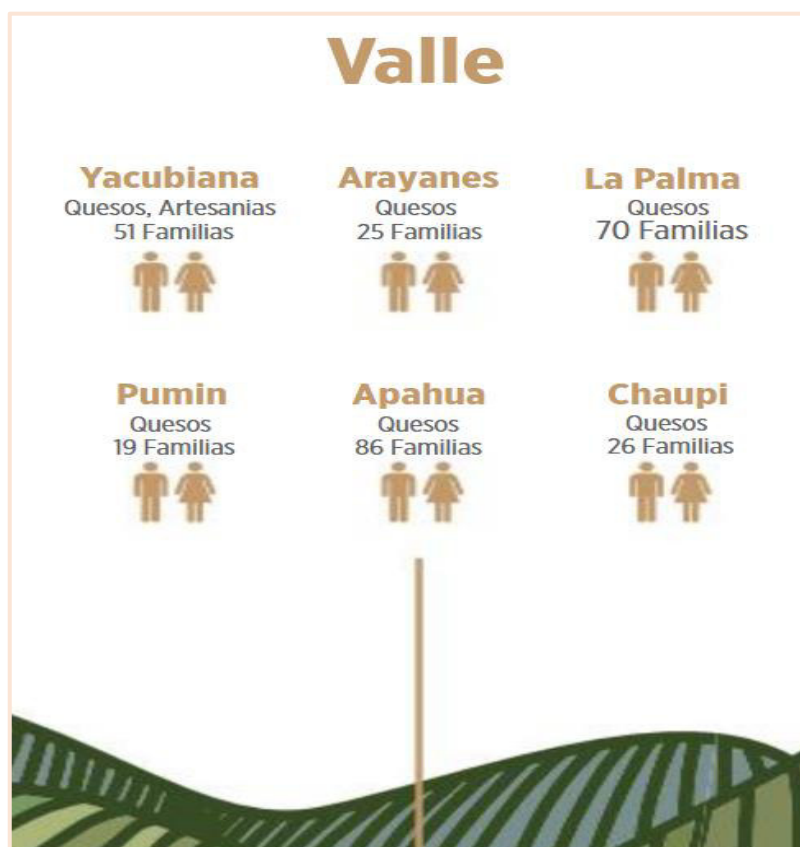


Figura 20. Plantas Queseras ubicadas en el Páramo
Fuente: (F. Vargas, 2020).

Comercialización

En cuanto a los temas de comercialización la FUNCONQUERUCOM, estableció un grupo llamado “actores del consorcio”, estos figuran un circuito que comienza con los productores, sigue con su transformación que es realizado por la organización comunitaria, la distribución a los supermercados y termina en su venta final (Aguagallo, 2020).

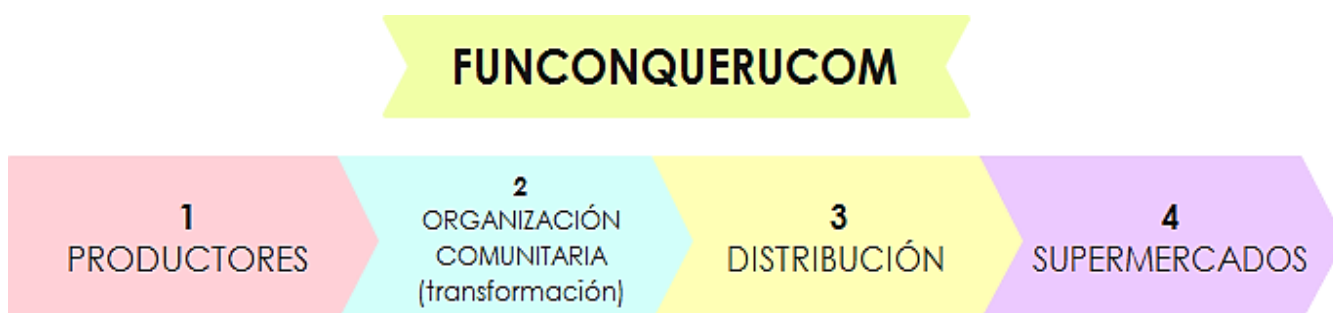


Figura 21. Actores de la cadena de producción y distribución
Fuente: (M. Vargas, 2019).
Elaborado por el autor

Para la comercialización de los productos que se fabrica dentro del consorcio tenemos a varias tiendas distribuidas en varios lugares, como primera tienda quesera tenemos la de Bolívar en la Marchena; además se cuenta con una alianza con Camari, quien tiene la misma filosofía de trabajo que la FUNCONQUERUCOM; en Quito se cuenta con una tienda quesera en el barrio La Floresta, en donde se puede vivir una experiencia inigualable, ya que no solo es una tienda en donde se puede adquirir los productos, adicionalmente es la cara de lo que es Salinas y de todo el proceso que se ha vivido; recientemente se abrió una tienda en la 6 de Diciembre, y de la misma manera se cuenta con un punto de venta en Cumbayá, es de una persona particular de la provincia de Bolívar.

Todo esto se ha realizado cumpliendo con el objetivo de generar espacios propios de puntos de venta, ya que se cree que al vender a grandes cadenas se obtiene un margen de ganancia mínimo del 10% al 12% aunque es un espacio para vender en volumen, en cambio cuando se vende en tiendas propias se obtiene un margen de ganancia más alto y aparte de eso se realiza una venta personalizada en donde también se puede vender información de los que es Salinas (F. Vargas, 2020). En la siguiente figura se puede observar los distintos puntos de venta y el volumen de ventas en dólares, que se realizan a los distintos canales en el año 2019 y 2020.

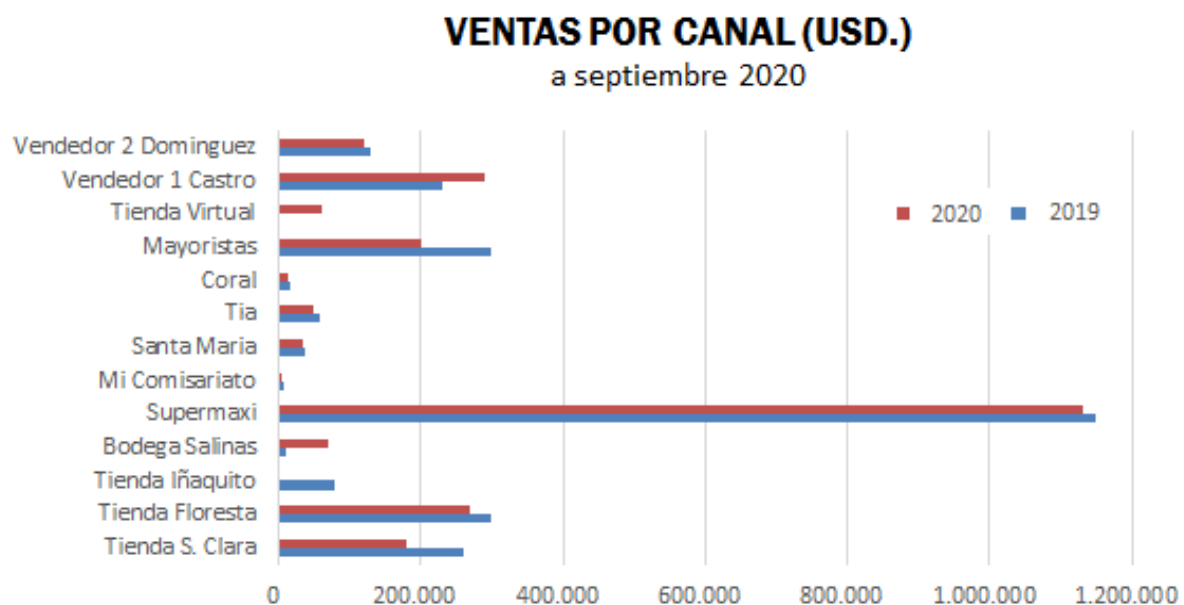


Figura 22. Ventas por canal (USD.) (2019-2020)
Fuente: (F. Vargas, 2020).

F. Vargas (2020) menciona que otro de los sistemas de comercialización de los productos es a través de las tiendas de barrio, por otro lado, hoy en día también se vende a través de la internet por medio de e-commerce que es una gran herramienta en donde se puede hacer una comercialización

online la cual ya está visible y operando. En este tiempo de pandemia fue una gran ayuda para mantener activa la comercialización de los productos de la marca “Salinerito”, pues a través de esta manera de venta los clientes pudieron pedir sus productos y así se pudo mejorar el impacto que conllevó la pandemia para los comerciantes. Las entregas a domicilio tienen una cobertura del norte, centro norte, centro y sur de Quito, además se entregan en los Valles. Eso se lo puede ver en la figura anterior, en donde se muestra que la tienda virtual tuvo un incremento en el año 2020. En la figura 23 se puede ver como en los años 2019 y 2020 se ha ido manejando lo que es las ventas en línea.

VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS (USD.) a septiembre 2020

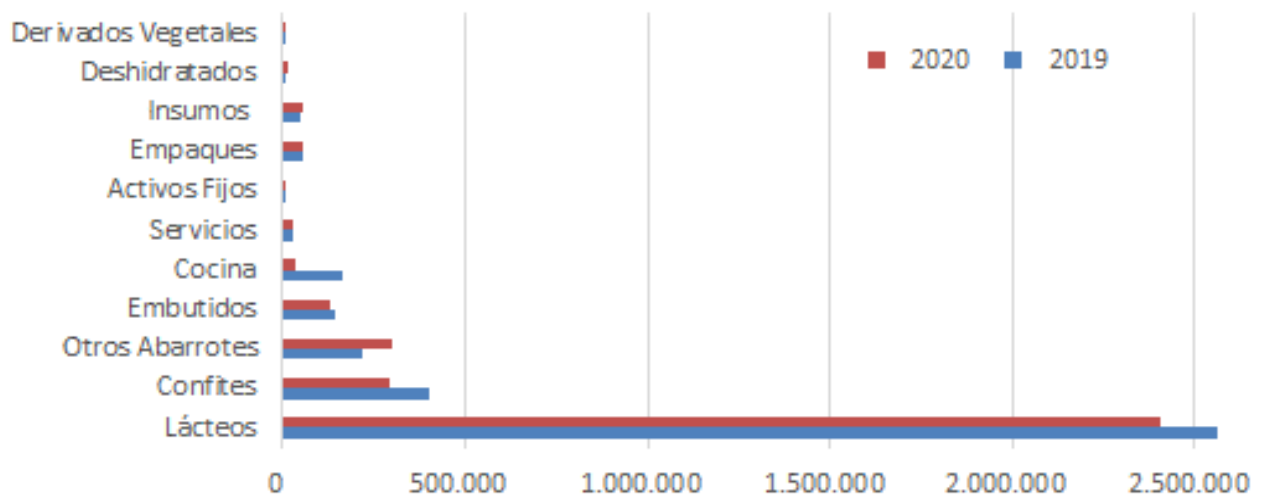


Figura 23. Venta por línea de productos (USD.) (2019-2020)

Fuente: (F. Vargas, 2020).

La distribución de los quesos va de la siguiente manera: con un 46% se las entregan a la FUNCONQUERUCOM siendo el cliente más grande, un 18% al Gruppo Salinas (comprende a las tiendas de la comunidad y del resto del país), y con un 36% a los demás clientes (en esta categoría se encuentran los distribuidores como el Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, Santa María, entre otras tiendas que no pertenezcan al Gruppo Salinas). El resto de producción se los quedan las tiendas de la planta quesera en donde se pueden adquirir los productos mientras se ve la elaboración de los mismos (Sacasari, 2019). Se mostrará los puntos de venta que tiene la marca “Salinerito” en la siguiente figura.



























Figura 24. Puntos de venta de la marca "Salinerito"
Fuente: (Grupo Salinas, 2019).

La instalación que se tiene en la ciudad de Quito se adquirió el 1 de junio de 2018, con el propósito de disminuir los costos de administración en infraestructura, ayudado a que se puedan ofertar toda la variedad de productos con los que cuenta la marca “Salinerito” como son: los diferentes tipos de quesos, confites, chocolates, embutidos, cárnicos, frutas deshidratadas y textiles. La instalación cuenta con 4 plantas las cuales están distribuidas de la siguiente manera: Tienda-Cafetera, Pizzería (que también se la encuentra en la ciudad de Guayaquil) y oficinas comerciales. Además, se contaba con una planta quesera que se ubicaba en el Valle de los Chillos, pero que fue reubicada en el 2018 a la comunidad Salinas esto se lo hizo por temas de logística, en la actualidad en esta planta se maneja lo que es el empaclado y distribución de los productos. La creación de las TQB ha sido una parte fundamental para la FUNCONQUERUCOM, porque gracias a ello se ha podido ofrecer toda la variedad de los productos que se encuentran siendo elaborados en la comunidad (Aguagallo, 2020).

Productos

A la marca “Salinerito” a través de los años se han ido incorporando gran cantidad de productos los cuales son vendidos por medio de las TQB, a medida que el tiempo ha ido transcurriendo y gracias al desarrollo que va teniendo este proyecto se está innovando en la elaboración de diferentes quesos, además se ha creado diferentes presentaciones para comercializar los mismos, es así como para la actualidad se cuenta con 22 tipos de queso todos ellos con sus diferentes presentaciones.

Tabla 12. *Productos tercera etapa (2006-actualidad)*

Tipos de Quesos	Productos		Presentación	Tipos de Quesos	Productos		Presentación
FRESCO	Queso Andino		500g 1kg	MADURO	Queso Dambo		350g 500g
	Queso Andino Orégano		250g 500g 1kg		Queso Maduro		300g
	Queso Andino Ají		250g 500g 1kg		Queso Gouda		300g
	Queso Fresco		500g		Queso Tilsit		250g 500g
	Queso Sándwich Natural		150g		Queso Tilsit Orégano		300g
	Mix de Quesos Andinos		350g		Queso Parmesano Rallado Grueso (TQB)		120g
	Queso Mozzarella		250g 500g		Queso Parmesano Rallado		50g 100g
SEMIMADURO	Queso Andino Madurado		250g 500g 1kg	LECHE Y DERIVADOS	Queso Fondue		500g
	Queso Andino al Pesto		250g 500g		Leche Entera		1lt
	Queso Provola Ahumada Dolomiti		150g		Yogurth Griego Natural		150g 500g
	Queso Camembert		250g		Yogurth Griego Chamburo		150g 500g
	Queso Cheddar		150g 300g		Mantequilla		250g

Fuente: (Salinerito, 2019).
Elaborado por el autor

4.1.4.3.3. Igualdad participativa y autonomía

Mientras continúan los avances tras el desarrollo que va teniendo la FUNCONQUERUCOM se continúa con los cambios dentro de la estructura organizacional del consorcio es así como se ha manejado de mejor manera la democracia deliberativa dentro de este proceso de toma de decisiones, esto se verá en el estudio de los siguientes criterios que a continuación se muestran: formas de elegir un representante y perfil de liderazgo.

4.1.4.3.3.1. Formas de elegir un representante

Las plantas queseras han podido lograr la auto gestión, lo que ha provocado que los socios-productores pueden ser partícipes de todas las decisiones que se toman, también pueden establecer reglas, siempre en beneficio de la comunidad; centrándose en los derechos y deberes que les corresponden. Estas organizaciones se caracterizan por tomar ciertas decisiones bajo la asamblea, y se las identifican por ser homogéneas, pequeñas, concentradas y especializadas. Todo este proceso ha generado grandes cambios en cuanto a su estructura, su forma de actuar e interactuar lo que ha motivado a sus socios a percibir un sentido de pertenecía, solidaridad, honestidad y responsabilidad dentro de este proyecto (Aguagallo, 2020).

Hasta la actualidad se sigue teniendo una buena relación entre todos los socios que aún continúan dentro del proyecto, aunque a través del tiempo han ido tomando su propia independencia en todas las actividades que realizan, e incluso han podido convertirse en aliados estratégicos del Grupo Salinas. Esta relación se ha mantenido gracias a la Asamblea General de Socios, a través del cual se siguen tomando decisiones en cuanto al elección de los nuevos directivos; además, a través de ellos se reciben los informes anuales de las actividades realizadas (Aguagallo, 2020). La estructura organizativa del consorcio ha ido cambiando conforme pasa el tiempo pues como se mencionó al inicio, no se necesitaba de tantos departamentos o representantes, pues solo se contaba con pocos socios, pero hoy en día la FUNCONQUERUCOM cuenta con varios socios y por este motivo es que se ha necesitado crear varios departamentos y mejorar su estructura organizacional, para que se pueda llevar un mejor manejo de la organización.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCONQUERUCOM

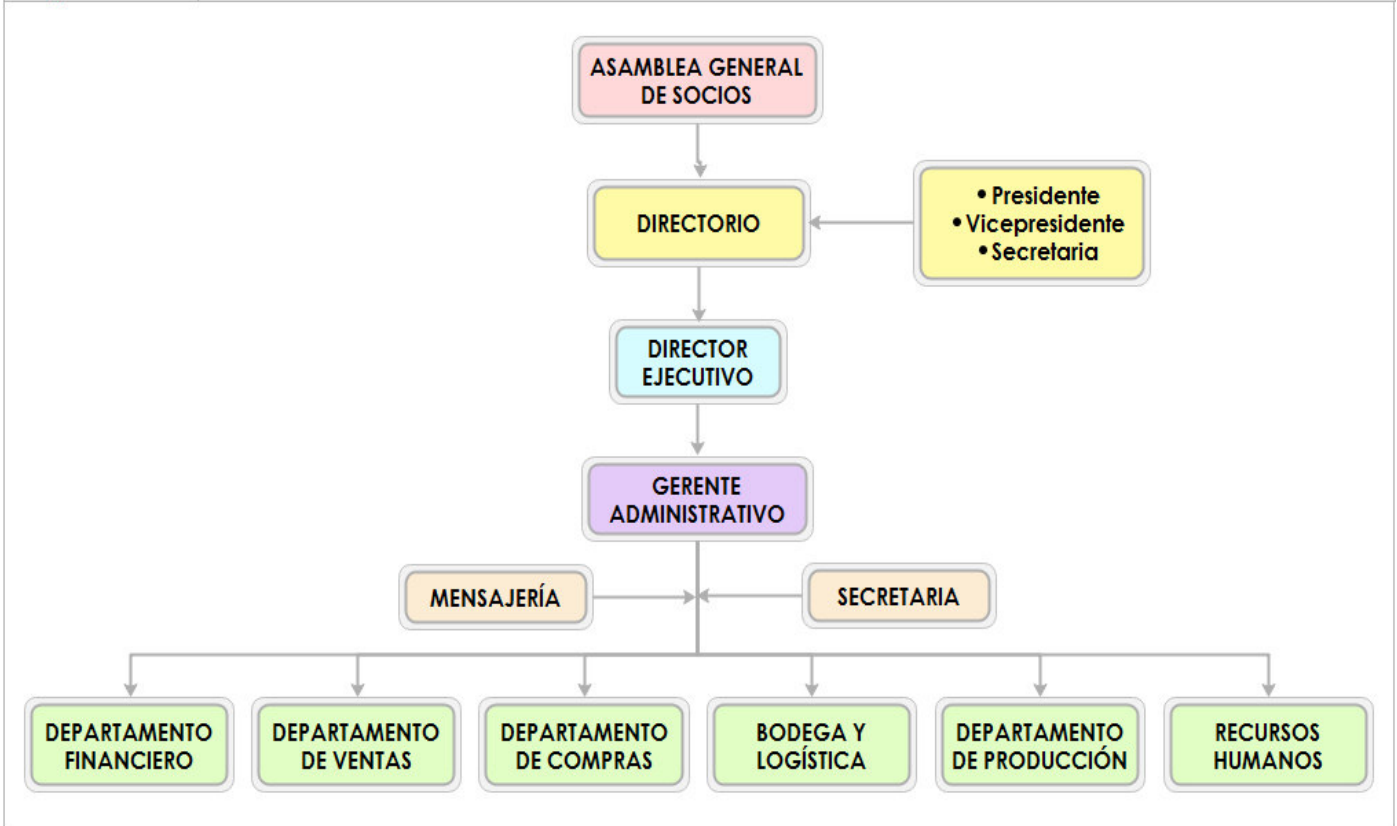


Figura 25. Estructura Organizacional de la FUNCONQUERUCOM

Fuente: (Aguagallo, 2020).

Elaborado por el autor

Con el fin de que las queseras de Salinas puedan unirse y lograr llegar al mismo fin que es el desarrollo a largo plazo bajo los principios de Economía Solidaria se creó La Corporación Gruppo Salinas, quien a su vez ayuda a la comercialización de los productos a nivel nacional e internacional, que se encuentra asociados a la marca “Salinerito” (Guevara, 2019). Es así que el Gruppo Salinas es un pilar fundamental para el desarrollo de la comunidad, puesto que apoya a la FUNCONQUERUCOM en el ámbito de asesoramiento para instalar las tiendas; sugiere las zonas en donde existe mayor comercialización, la optimización de las instalaciones, dirige la decoración y el equipamiento de dichas tiendas, además se lo considera como un órgano que influye en la toma de decisiones en cuanto a la elección del representante (Aguagallo, 2020).



ESTRUCTURA DE LA CORPORACIÓN GRUPO SALINAS

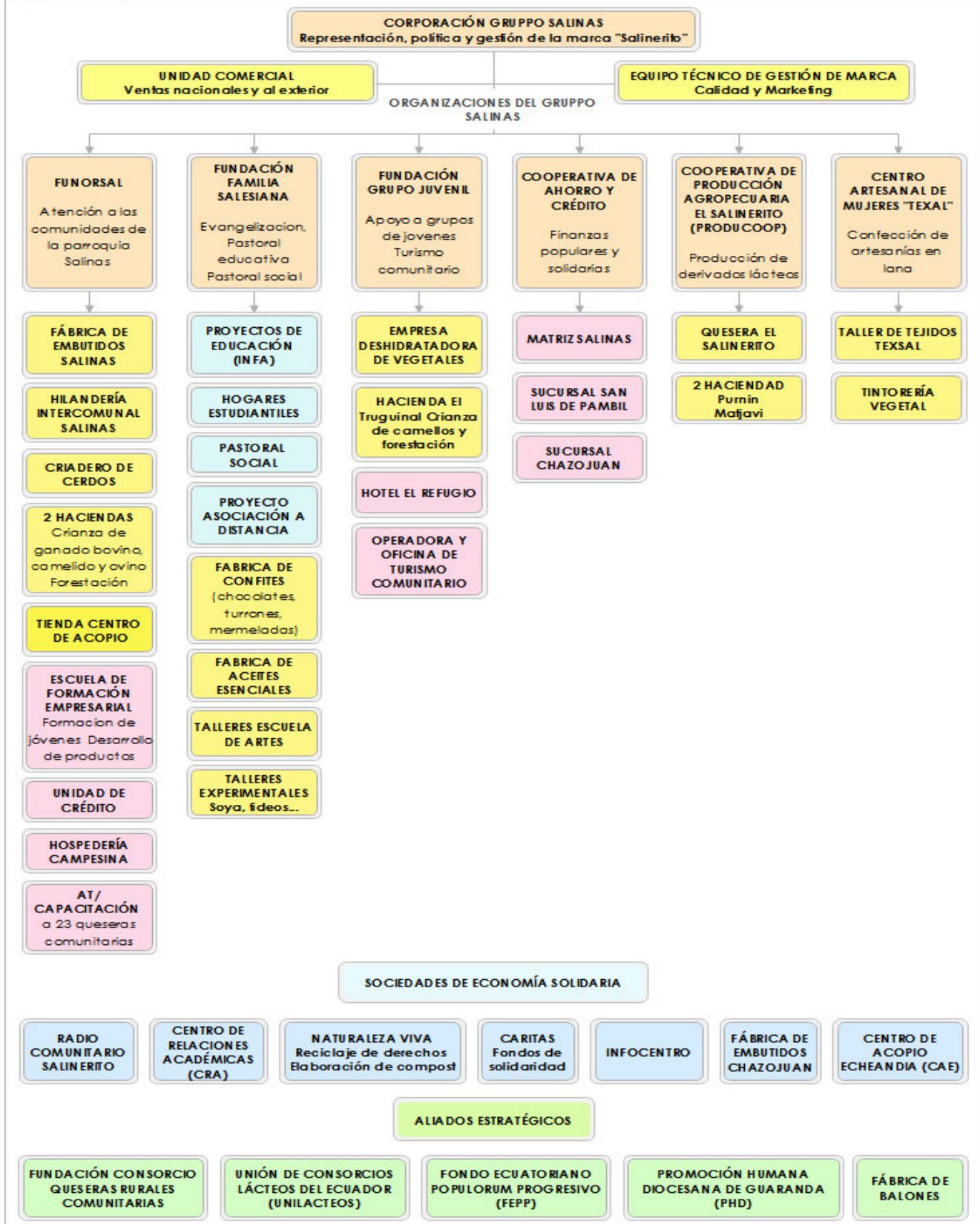


Figura 26. Estructura Organizacional de La Corporación Gruppo Salinas

Fuente: (M. Vargas, 2016).

Elaborado por el autor

4.1.4.3.3.2. Perfil de liderazgo

El consorcio cuenta con un Directorio amplio y participativo, con personas naturales quien han aportado en la FUNCONQUERUCOM y también cuenta con organizaciones que han dado sostenibilidad y empoderamiento a las personas que trabajan dentro de este proyecto (F. Vargas, 2020). Es así como podemos decir que los líderes han sido una parte fundamental para este desarrollo, porque gracias a sus conocimientos y aportaciones las plantas queseras han podido sobrellevar cualquier dificultad.

Por otra parte, se puede evidenciar que los representantes de las plantas queseras siempre están abiertos a los cambios que se pueden presentar, como es el caso de Yurakuksah quien en esta etapa cuenta con seis unidades productivas, esto está relacionado con el liderazgo de sus representantes. En donde se puede evidenciar que en las comunidades que existe mayor número de unidades productivas se tiene un líder menor de 40 años, el cual esta activamente participando en todas las actividades que involucren el desarrollo de su comunidad (Naranjo et al., 2018).

4.1.4.3.4. Bien común

Gracias al desarrollo que ha tenido el consorcio se pudo obtener grandes avances en la categoría de bien común, ya que su principal propósito es mejorar la calidad de vida de sus habitantes, es así como dentro de este análisis se tomó como criterios a los siguientes: objetivos alcanzados y aprobación ciudadana de los resultados.

4.1.4.3.4.1. Objetivos alcanzados

Para el beneficio de los habitantes de la comunidad ha surgido esta idea de reinversión de utilidades, ya que con ello se ha podido invertir en maquinaria más eficiente para la elaboración de los productos, y no solo se piensa en las necesidades de las plantas queseras, sino que también estas utilidades se han utilizado para beneficio de las comunidades, aportando a las obras sociales pensando siempre en el bienestar de las familias, ansianos, jóvenes y niños, esto gracias al manejo que se lo hace bajo el concepto de Economía Social y Solidaria (Aguagallo, 2020). Asimismo, dentro de las 30 comunidades que existe en la parroquia de Salinas 25 de ellas cuentan con un sistema productivo, y se benefician de la actividad productiva que en ella exista como puede ser: las plantas queseras comunitarias, las embutidoras, los centros de artesanía, las casas turísticas, entre otras (Naranjo et al., 2018).

Por otra parte, M. Vargas (2020) menciona que es muy importante el apoyo que existe por parte de la FUNCONQUERUCOM a la comercialización de los productos elaborados dentro de la comunidad, ya que el consorcio se encarga de que los productos puedan llegar al mercado sin ningún inconveniente y que las personas puedan tener sus ingresos de dinero seguro. Además, indica que el consorcio cuenta con un fondo para que los productores puedan recibir sus pagos, antes de que los productos elaborados puedan ser vendidos al cliente final. También uno de los beneficios que proporciona el consorcio es que las comunidades rurales que no pueden alcanzar a grandes mercados puedan a través de la marca “Salinerito” vender sus productos, claro es que se les indica la calidad con que se maneja los productos, fomentando así a que las personas puedan llegar a ser emprendedores.

Otro de los objetivos que pudo alcanzar la FUNCONQUERUCOM es trabajar bajo la Economía Social y Solidaria y el Comercio Justo, ya que siempre se buscó la garantía de que se pague un precio justo a los productores, ayudando así a que se active la economía dentro de todo el proceso de elaboración, que consta de la producción, transformación comunitario, control de calidad y aseguramiento de la calidad, transporte y comercialización, esto ayudó a crear más fuentes de trabajo que provoca un desarrollo dentro de la comunidad haciendo que todos sean partícipes de los beneficios que trae consigo este proyecto (M. Vargas, 2020).

El consorcio ha trabajado siempre con la reinversión de sus utilidades con lo cual ha ido marcando una diferencia donde se manifiesta siempre los valores que se tiene como es la honestidad, el respeto y la transparencia. Es así como se puede ver que los precios de los productos se ha repartido en porcentajes de la siguiente manera: con un 44% se ha destinado al pago de los productores por la entrega de la materia prima, un 21% se queda en el área de transformación, el 26% o 27% se lo destina a la parte de comercialización y de control de calidad y lo restante va para la compra de insumos, el empacado, el transporte y la logística, de esa manera se puede ver que un 65% que se ha generado en la ciudad regresa a las comunidades para así dinamizar la economía local de la mismas (M. Vargas, 2020).

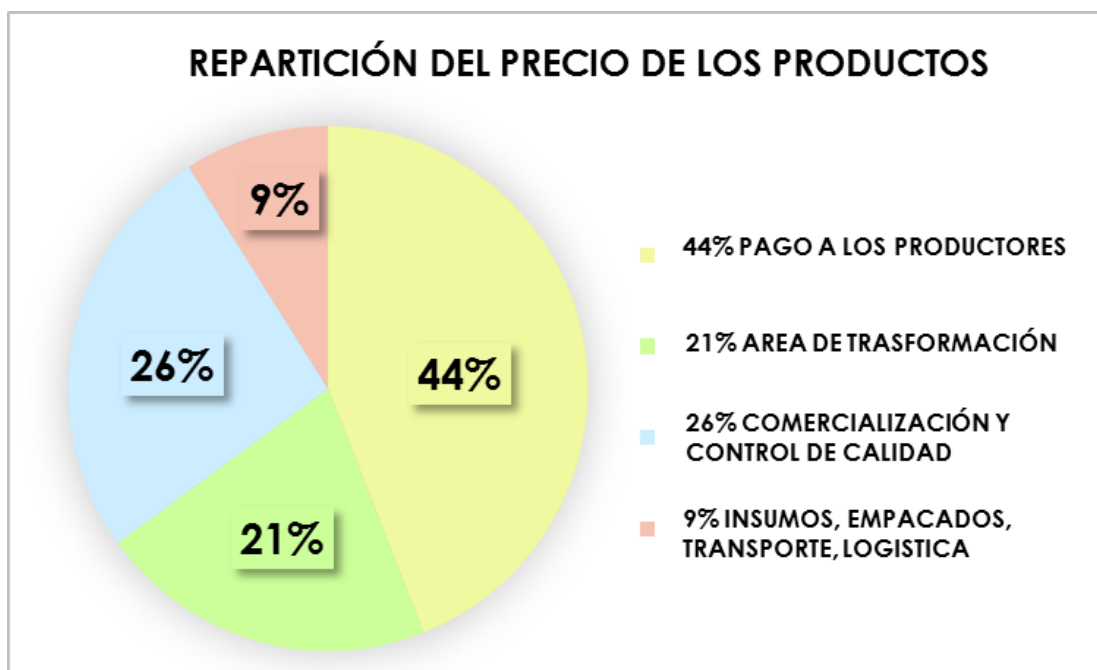


Figura 27. *Repartición del precio de los productos*
Elaborado por el autor

4.1.4.3.4.2. Aceptación ciudadana de los resultados

Gracias a todo el aporte y apoyo que surgió por parte de los socios y personas participes en todo este proyecto se ha generado el desarrollo no solo de la FUNCONQUERUCOM sino también un desarrollo local dentro de Salinas, aunque en un principio no se creyó posible que un proyecto tan grande pueda desarrollarse en una parroquia en donde existía niveles de pobreza extrema y no estaban en capacidad para establecerlo. Pero gracias a la confianza que surgió por parte del Padre Polo hacia su comunidad decidió que si se aplique el proyecto.


Tras tantas pruebas y desafíos que se tuvo que pasar se logró que los participantes se comprometían y creían en que junto podrán mejorar su calidad de vida, todo esto depende de que se sigan capacitando los líderes, trabajadores y dirigentes para acoplarse a los avances que se va teniendo (Grupo Salinas, 2019).

Tabla 13. Resumen de los criterios de análisis Primera Etapa (2006-actualidad)

CRITERIOS DE ANÁLISIS			
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	Canales de difusión	El medio de difusión que se utilizó en esta última etapa es la Radio Salinerito, que es conocido como la voz del pueblo, ayuda a difundir información a las comunidades rurales. Además, se va ajustando a la tecnología de hoy en día y es así como también se difunden información a través de las redes sociales como su cuenta de Facebook.
		Pluralidad del grupo promotor	A pesar de todas las adversidades que ha pasado el consorcio, el Padre Antonio Polo ha seguido dentro de este proyecto, aportando con su conocimiento y su manera de dirigir. También se cuenta con el apoyo del Padre Mateo y Mario Cadena. En esta etapa se creó la Corporación Gruppo Salinas, quien es la que agrupa a seis organizaciones para que con unión puedan seguir con el desarrollo que van teniendo, además se unieron la CONA y el Centro de Exportaciones.
		Órganos de seguimiento	Hoy en día el seguimiento que se hace a las decisiones que se han tomado es a través de los anuarios que se los viene publicando desde el año 2004, en este se presenta información detallada de sus utilidades, logros y metas de cada organización que se encuentra asociada al Gruppo Salinas.
	Inclusión	Apertura espacios de decisión	Las queseras hoy en día cuentan con 3 figuras legales que pueden ser asociativas, cooperativas y fundaciones. Se sigue contando con la Asociación General de Socios, por medio de ella se sigue construyendo las reuniones para que más de 60 representantes se puedan reunir y puedan rendir cuentas.
		Aceptación social, política y técnica	En la actualidad se ha podido tener un desarrollo del consorcio y gracias a ello el desarrollo de la comunidad eso se lo puede evidenciar en las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"> • Número de Socios: hoy en día se cuenta con un total de 6084 socios-productores que entregan leche diaria a 80 plantas queseras, pero solo 28 de ellas están asociadas al consorcio y proveen de leche 1200 socios. • Volumen de Producción: al inicio se contaba con más plantas queseras, pero algunas se han quedado en el camino y otras son independientes, actualmente se cuenta con 28 queserías en donde se procesan 16000 litros de leche diario. • Comercialización: se han creado más puntos de venta y gracias a la herramienta e-commerce se cuenta con una tienda en línea, que aporó en esta pandemia. • Productos: existe una variedad de productos que se venden bajo el "Salinerito".
	Igualdad Participativa	Formas de elegir un representante	Existe una buena relación entre los socios que están dentro del proyecto, esto gracias a la Asamblea General de Socios, que a pesar de que las plantas queseras han ido tomando su propia independencia, se encuentran aliadas para continuar con su desarrollo. Hoy en día se cuenta con una estructura organizacional fuerte.
		Perfil de liderazgo	Los líderes necesitan estar abiertos para cualquier cambio que exista, es así como las comunidades con mayor número de plantas queseras se ha dado gracias a que existen representantes menores de 40 años.
	Bien Común	Objetivos alcanzados	Se continúa con el desarrollo de la comunidad, gracias a esto existe 25 comunidades que cuentan con un sistema productivo y esto ha generado varios puestos de trabajo. Además, se cuenta con el beneficio de trabajar bajo la Economía Social y Solidaria y el Comercio Justo, y finalmente se sigue el objetivo de la reinversión de utilidades.
		Aprobación de resultados	Se logró la aceptación favorable por parte de los participantes de este proyecto, que ha logrado el desarrollo que hoy en día se puede apreciar, contando que todo ello ha hecho que la comunidad se sienta más confiada y crea en la posibilidad de que juntos se logra el cambio que tanto soñaban.

Elaborado por el autor

Tabla 14. Matriz de Priorización Tercera Etapa (2006-actualidad)

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN														
 DESARROLLO FUNCONQUERUCOM		CATEGORÍAS									SUMATORIA	PORCENTAJE %		
		Proceso de Discusión			Inclusión		Igualdad Participativa y Autonomía		Bien Común					
		CRITERIOS												
		Canales de difusión	Pluralidad grupo promotor	Órganos de seguimiento	Apertura espacios de decisión	Aceptación social, política y técnica	Formas elegir representante	Perfil de liderazgo	Objetivos alcanzados	Aprobación de los resultados				
CATEGORÍAS	Proceso de Discusión	CRITERIOS	Canales de difusión	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	1,5	3,70%
			Pluralidad grupo promotor	1	0,5	1	0	0	0	1	0	1	4,5	11,11%
			Órganos de seguimiento	0	0	0,5	1	0	1	1	0	0	3,5	8,64%
	Inclusión		Apertura espacios de decisión	1	1	0	0,5	0	0	1	0	1	4,5	11,11%
			Aceptación social, política y técnica	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	8,5	20,99%
	Igualdad Participativa y Autonomía		Formas de elegir representante	1	1	0	1	0	0,5	0	1	0	4,5	11,11%
			Perfil de liderazgo	1	0	0	0	0	1	0,5	0	1	3,5	8,64%
	Bien Común		Objetivos alcanzados	1	1	1	1	0	0	1	0,5	1	6,5	16,05%
			Aprobación de los resultados	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	3,5	8,64%
TOTALES			7,5	4,5	5,5	4,5	0,5	4,5	5,5	2,5	5,5	40,5	100%	

Elaborado por el autor

Luego de haber realizado la matriz de priorización para esta tercera etapa, se puede observar que existe mayor número de criterios fuertes y solo un criterio necesita ser reforzado. Dentro de los criterios tenemos a la aceptación social, política y técnica con un 20,99%, luego a los objetivos alcanzados con 16,05% y con un mismo porcentaje que es de 11,11% a la pluralidad de grupos promotores, apertura de espacios de decisión y formas de elegir un representante, con un 8,64% el perfil de liderazgo y aprobación ciudadana de los resultados. Se tiene como criterio a reforzar con un 3,70% a los canales de difusión.

Esta tercera etapa comienza en el 2006 hasta la actualidad y se enfocó en la estructuración del proyecto, a través del aumento de canales de distribución y la creación de la Corporación Grupo Salinas que fue el eje principal y apoyo que tuvo la FUNCONQUERUCOM en la unión con las demás organizaciones para que juntas logren el desarrollo local de Salinas. A través del análisis de las categorías se pueden encontrar resultados positivos que reflejan el desarrollo que va teniendo la FUNCONQUERUCOM.

Se tiene como criterio fuertes a los objetivos alcanzados, que desde un principio se ha mantenido de la misma manera, ya que a pesar de que se evidencia el desarrollo del proyecto nunca se ha desenfocado del objetivo principal que es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad, es por eso que a pesar de que ya son una marca reconocida no solo nacionalmente sino también de manera internacional, la unión que existe entre todos los partícipes y la buena comunicación que existe entre ellos ha mantenido este enfoque.

Por otra parte, en esta etapa sobresalió el criterio de aceptación social, política y técnica, como bien se ha visto, es un criterio que ha ido mejorando conforme se va desarrollando el proyecto, dentro de esta se topan temas como el número de socios, quienes a pesar de que existen menos plantas queseras que al inicio, estas se mantienen fuertes y van creciendo, necesitando más socios-productores, es así que hoy en día se cuenta con 1200 socios, en cuanto al volumen de producción, ha ido incrementando gracias a la buena aceptación de los productos dentro del mercado, la comercialización ha tenido un gran avance, ya que desde el 2019 se cuenta con una tienda en línea, que hoy en día dado la circunstancias que se está viviendo por la pandemia, se ha podido mantener las ventas a través de esta herramienta de comercialización, y en cuanto a los productos se ha venido innovando al pasar el tiempo y al experimentar varios mercados, ya no solo se cuenta con quesos, sino que también se vende variedad de productos como chocolates, embutidos, confites, entre otros.

Otra de las cosas importantes que ha venido surgiendo dentro del consorcio es la estructura organizacional bajo la que se rigen, en donde prima la Asamblea General de Socios la cual organiza reuniones en donde participan más de 60 representantes, brindando reportes de la situación de su planta quesera y aportando con opiniones dentro del espacio de toma de decisiones. También se encuentra fuerte el perfil de liderazgo, quien para tener el desarrollo que se viene manejando se ha necesitado que los líderes estén abiertos a cualquier cambio para el avance del proyecto, en esta parte además se cuenta con un Directorio horizontal y una buena participación democrática.

Finalmente, en esta tercera etapa el consorcio tiene una tendencia más hacia el mercado, centrándose en la creación de nuevos canales de comercialización, además de aplicar la burocracia vista de la mejor forma, pues Max Weber menciona de este modo se puede organizar el trabajo colectivo de mejor manera y obtener resultados con mayor eficiencia. Centrándose en la tecnoburocracia, lo que ha conducido a que las diferentes áreas que se van desarrollando estén dirigidas por representantes que son conocedores de las actividades que se realizarán dentro de ellas.

En la tabla 15 se presenta un análisis comparativo entre los criterios que se desarrollaron en estas tres etapas.

Tabla 15. Análisis Comparativo en las tres etapas

CATEGORÍAS	CRITERIOS	VARIABLES	PRIMERA ETAPA 1978-1991	SEGUNDA ETAPA 1991-2006	TERCERA ETAPA 2006-ACTUALIDAD
Proceso de Discusión	Canales de difusión	Trasmisión de información	Dirigentes de las plantas queseras	Término de la Eucaristía	Radio Salinerito y por Redes Sociales
	Pluralidad grupo promotor	Líderes	Padre Antonio Polo, German Vásconez, Víctor López y Antonio Vargas	Padre Mateo Panteghini, Padre Polo, María Vargas, Fabián Vargas y José Tonello	Padre Antonio Polo, Padre Mateo y Mario Cadena
		Grupos Promotores	4 Fundaciones 1 Cooperativa	4 Fundaciones 1 Cooperativa FUNCONQUERUCOM	3 Socios Históricos 2 Aliados Estratégicos 4 Socios Proveedores Gruppo Salinas
	Órganos de seguimiento	Seguimiento	COOPSALINAS	Los representantes de las Plantas queseras	Gruppo Salinas a través de los anuarios
Inclusión	Apertura espacios de decisión	Democracia Participativa	No se contaba en su totalidad con espacios para participación de los socios	Reuniones bajo la Asamblea General de Socios	Reuniones bajo la Asamblea General de Socios donde participan más de 60 representantes
	Aceptación social, política y técnica	Número de socios	104 socios-productores que entregaban 7500 litros de leche diario	1300 socios-productores que entregaban 9000 litros de leche diario	1200 socios-productores que entregaban 16000 litros de leche diario
		Volumen de producción	15 plantas queseras que producían 850 kilos de queso diario	35 plantas queseras que producían 1000 kilos de queso diario	28 plantas queseras que producían 1600 kilos de queso diario
		Comercialización	TQB en Guayaquil, Quito y Bolívar	Tiendas propias en Quito, Guayaquil, Guaranda, Riobamba, Cotopaxi, Cuenca, Latacunga y Manta	Marca "Salinerito" venta en las TQB, Supermercados y Tienda en línea
	Producto	Frescos, Andino, Dambo, Tilsit	Frescos, Dambo, Andino, Tilsit, Mozzarella, Gruyere, Provolone, Fondue, Rallado y derivados lácteos	22 tipos de queso, fresco, semimaduro, maduro y derivados lácteos	
Igualdad Participativa y Autonomía	Formas de elegir representante	Estructura Organizacional	Sus dirigentes se los elegía a través de sus costumbres. Existía una estructura organizacional simple	Modifican su Estructura Organizacional y se rigen por la Asamblea Generas de Socios	Organización mejor estructurada y se rige bajo la Asamblea General de Socios
	Perfil de liderazgo	Características de liderazgo	Padre Antonio Polo un líder que busca soluciones rápidas	Padre Antonio tiene un impulso innovador, según Weber tiene forma de autoridad carismática	Directorio amplio y participativo. Líderes menores de 40 años activamente participativos
Bien Común	Objetivos alcanzados	Resultados	Orientados a mejorar la calidad de vida de la comunidad	Mejorar la calidad de vida de los habitantes y las condiciones del consorcio	Orientados a mejorar y buscar nuevos canales de distribución y también al bienestar de los habitantes de la comunidad
	Aprobación ciudadana de los resultados	Aceptación ciudadana de los participantes	Poca credibilidad al desarrollo del proyecto	La comunidad se siente autorializada gracias al desarrollo del consorcio	Aceptación por parte de los habitantes de la comunidad

Elaborado por el autor

Para el desarrollo de la FUNCONQUERUCOM ha sido necesario que exista democracia participativa dentro de todo este sistema, lo que ha provocado que los beneficios que esto conlleva no sean dirigidos únicamente a un grupo reducido de personas, sino que llevó al desarrollo local de la parroquia Salinas de Guaranda. Como en un principio se explicó, el desarrollo de una organización que se encuentre dentro de la comunidad llevará al desarrollo de la comunidad, este desarrollo se determinó a través del análisis de las categorías que inicialmente se las identificó bajo el concepto de Gestión Social dentro de las organizaciones.

Gracias a que se creó la Asamblea General de Socios en donde hoy en día participan más de 60 representantes de las plantas queseras se ha logrado que cada uno de los participantes puedan entregar su opinión en el proceso de la toma de decisiones, y esto ha logrado que a través de la participación sea posible cambiar una realidad. Otro de los factores fue la no repartición de utilidades, esto generó que se pueda lograr un cambio dentro de la infraestructura de la comunidad y también se utiliza estos excedentes para la compra de maquinaria para mejorar su capacidad de procesamiento y calidad de los productos.

Dentro de este desarrollo se puede ver un cambio en cuanto a sus propósitos, ya que en una primera instancia se centró en tener una mayor participación, a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, pero a medida que va tomando forma la FUNCONQUERUCOM su tendencia es más hacia el mercado, a buscar medios de comercialización, centrándose en su organización que va de forma burocrática, eso sin olvidarse del objetivo principal que tiene el consorcio que es el desarrollo de su comunidad teniendo claro sus principios de cooperativismo, trabajo mutuo y solidaridad.

4.2. Discusión

La discusión se centrará en los aspectos más relevantes de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales y Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) en este proceso de desarrollo, que se obtuvieron gracias al análisis longitudinal que se realizó, lo que permitió reconocer el avance que ha tenido el consorcio, su abordaje se realizó bajo los fundamentos conceptuales de la Gestión Social.

El desarrollo del consorcio se evidencia a través del tiempo, y su análisis se realiza dentro de tres etapas: Primera etapa (1978-1991), Segunda etapa (1991-2006) y Tercera etapa (2006-actualidad); ya que como muchas de las organizaciones no se encuentran bajo una estructura

estática, esto llevó a que dentro de estas etapas se encontraran con hitos importantes que encaminan al desarrollo que hoy en día se lo puede evidenciar, marcando un antes y un después.

La primera etapa que va desde 1978 a 1991 se ha podido evidenciar que tras la llegada del Padre Antonio Polo surgió un cambio para la comunidad, ya que luego de haber firmado el convenio bilateral entre Ecuador y Suiza, se instaló la planta productora de quesos, lo que produjo que se generara mayores fuentes de trabajo. Partiendo de los criterios que se analizaron se puede afirmar que para esta etapa de identificación, lo que se destaca es el liderazgo del Padre Antonio y el espacio para la participación dentro del proceso de toma de decisiones, y aunque en sus inicios la forma de elegir un representante era de manera tradicional en donde se elegían a los mismos líderes de siempre, esto fomentó a que exista confianza hacia ellos y que se abran espacios para que los representantes de las plantas queseras puedan participar. Además del cumplimiento del objetivo principal que es mejorar la calidad de vida de su comunidad, aportando con fuentes de trabajo, y por medio de la resolución de no repartición de utilidades se ha podido mejorar la infraestructura de la comunidad como es la construcción de escuelas, centros médicos, y carreteras.

En la segunda etapa, de 1991 a 2006 tuvo lugar la descentralización de los sistemas productivos y la constitución legal de la FUNCONQUERUCOM. Luego de los resultados obtenidos se puede afirmar que se dio esta descentralización gracias a la transmisión de conocimientos, ya que muchos de los campesinos capacitados eran los encargados a transmitir y enseñar a los nuevos campesinos, obteniendo que muchos de ellos se convirtieran en socios-productores y se pudiera crear más plantas queseras no solo en la comunidad de Salinas sino también en otras provincias. Además, surgió un avance en cuanto al tema de comercialización sin perder la atención a seguir creando espacios para obtener la participación de los representantes dentro del proceso de toma de decisiones. Gracias al trabajo comunitario se logró crear bases sólidas para que el proyecto se mantuviera en el tiempo, demostrando que es necesario tener experiencia, la cual se va adquiriendo con el tiempo y aprendiendo de los fracasos que se pueda tener. En base a los resultados se puede afirmar que existe un gran cambio dentro de la comunidad pues ha surgido mayores oportunidades de crédito, no solo de vivienda sino también para mejorar su maquinaria, logrando que exista más fuentes de trabajo y se pueda combatir contra el alto índice de migración que existía hacia la ciudad.

En la última etapa que es desde 2006 hasta la actualidad denominada estructuración, se puede evidenciar una tendencia hacia el mercado, pues se empieza a impulsar la

comercialización enfocándose en adquirir mayor participación en el mercado a través de las Tiendas Queseras de Bolívar, muchas de ellas ya se encuentran en otras provincias, todo esto gracias al avance dentro del proceso de producción, ya que se cuenta con varias plantas queseras, aunque se han ido independizando algunas, muchas de ellas han logrado obtener mayor capacidad de producción. La FUNCONQUERUCOM se va adaptando a los avances tecnológicos que surgen, y es así como en el año 2019 se creó la tienda en línea de todos los productos que se manejan bajo la marca “Salinerito”, y que para estos tiempos de pandemia fue muy necesario y ayudó a continuar con la comercialización de los productos. Tras todos estos avances se ha podido evidenciar un pleno desarrollo de la comunidad.

Finalmente, el análisis comparativo de las tres etapas que se hizo bajo las categorías y criterios de proceso de discusión, inclusión, igualdad participativa y autonomía y bien común muestran que un el desarrollo a través de la participación y la Gestión Social es eficiente para el avance de un proyecto y el desarrollo de la comunidad, el contar con espacios en donde las personas puedan opinar y ser partícipes de las decisiones que se van tomando, ya que ellos son parte de todo este proceso. Impulsando a que se pueda desarrollar otro tipo de gestión dentro de las organizaciones, tomando en cuenta un modelo económico basado en el trabajo mutuo, cooperación y solidaridad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se puede evidenciar que existe un gran desarrollo dentro de la FUNCONQUERUCOM y no solo dentro de ella, sino que también se evidencia un cambio dentro de la comunidad de Salinas, esto se logró a través del tiempo y de la experiencia que fueron adquiriendo bajo el método de prueba y error que se ha ido practicando. Esto se refleja en las tres etapas que se determinaron y bajo los criterios que se especificaron para demostrar que se puede llegar a un desarrollo bajo un modelo económico diferente a los comunes basándose en la Gestión Social y la participación democrática.

Dentro de la primera etapa (1978-1991) en donde se identifica el proyecto, se puede ver la desconfianza que existía por parte de los habitantes de la comunidad, pero también existe el apoyo y liderazgo del Padre Antonio Polo, quien sin pensar dos veces decidió que el proyecto se lo realizara dentro de la comunidad de Salinas. Al principio no se contaba con la infraestructura básica, pero gracias a la organización de la comunidad se pudieron adaptar

recursos para que se continúe con el avance del proyecto. En esta primera etapa se destaca el apoyo a la participación democrática dentro del proceso de toma de decisiones, pues desde un inicio se tomó en cuenta a todos los miembros que conformaban el consorcio, y aunque al principio la manera de elegir a quienes les iban a representar se lo hacía de manera tradicional, nunca se olvidó de la importancia que tenía la opinión de cada integrante.

Se evidencia grandes avances dentro del consorcio como el aumento del número de socios-productores quienes para finales de esta etapa se contaba con 104 socios, con 15 plantas queseras distribuidas en 5 provincias, y la comercialización se lo realizaba a través de las Tiendas Queseras de Bolívar. Los avances del proyecto no solo se evidencian dentro del mismo, sino que su comunidad también se benefició de su desarrollo, ya que el objetivo principal del consorcio es el cambio de vida de los habitantes de la comunidad, por ello se pudo dotar a Salinas de infraestructura como escuelas, centros médicos, casas comunales y carreteras, sin olvidar de los beneficios financieros que se manejó para que los productores y campesinos puedan seguir con su desarrollo.

En su segunda etapa (1991-2006) denominada descentralización, existió un balance entre el tema de comercialización y la participación democrática. Se continuó con la creación de espacios para incentivar a la participación de los miembros y esto se lo realizó bajo la Asamblea General de Socios en donde los representantes de las plantas queseras se reúnen para entregar detalles del avance que va teniendo cada quesera. Además, se puede desatacar la constitución legal de la FUNCONQUERUCOM y la descentralización de los sistemas productivos. Desarrollando mayores fuentes de trabajo, teniendo así que a finales de los 90 se obtuvo alrededor de 519 puestos de trabajo, ayudando a combatir en contra de la extrema pobreza que existía en ese momento y los altos índices de migración.

Se logró esta descentralización gracias al avance que continúa teniendo el consorcio, ya que se va requiriendo de mayor producción para cubrir el mercado al que se enfocan, es por ese motivo que es necesario tener más plantas queseras teniendo que al final de esta segunda etapa se cuenta con 70 queseras las cuales 35 están asociadas a la FUNCONQUERUCOM, dentro de ellas existen 1300 socios-productores que proveían alrededor de 3500 litros de leche por día, aumentando así el volumen de producción requerido por el mercado. En cuanto a la comercialización se los realiza en las TQB que se ubican en la ciudad de Quito, se comercializa al por mayor y menor principalmente a los supermercados, hoteles, micro mercados, delicatessen, restaurantes y tiendas de barrio, también se tiene Agentes de Venta Autorizados

y se obtienen ventas desde 4 Tiendas Asociadas las cuales tienen una Licencia de Uso de Marca.

Además de que se comenzó a trabajar bajo la Economía Social y Solidaria, teniendo también iniciativas en cuanto al Comercio Justo tanto a nivel nacional como internacional, buscando siempre el bienestar tanto para el consorcio como para sus integrantes. En cuanto a su objetivo principal se mantiene el apoyo para el desarrollo de la comunidad ayudando así a las plantas queseras con préstamos a bajo interés para continuar con la adquisición de maquinaria necesaria para ajustarse a la calidad que se requiere en los productos que se maneja bajo la marca “Salinerito” y prestamos de vivienda para seguir mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Dentro de la tercera etapa (2006 hasta la actualidad) se inicia la estructuración y se destaca la tendencia hacia mejorar la comercialización de los productos, es así que se comenzó a crear diferentes métodos de comercialización para abrir mayor mercado, construyendo más tiendas en diferentes zonas, generando espacios propios de puntos de venta, ya que se cree que al vender a grandes cadenas se obtiene un margen de ganancia mínimo del 10% al 12% aunque es un espacio para vender en volumen, en cambio cuando se vende en tiendas propias se obtiene un margen de ganancia más alto y aparte de eso se realiza una venta personalizada en donde también se puede vender información de los que es Salinas. Además de eso se creó una tienda en línea a través de la herramienta de e-commerce, la cual hoy en día es una manera más fácil para vender, teniendo en cuenta que estos últimos años ha sido necesario por el tiempo de pandemia en el que nos encontramos, dentro de esta tienda se vende todos los productos que se encuentran bajo la marca “Salinerito”.

A pesar de que esta última etapa se centró más en el tema de comercialización, nunca se perdió el fin de que se continúe con una mayor participación democrática de los representantes de las plantas queseras, teniendo así que se cuenta con mayores espacios para reuniones en donde se exponen los resultados que va teniendo cada una de ellas. Además, se puede resaltar el compromiso significativo que tiene el consorcio con el medio ambiente, ya que desde un inicio se ha priorizado la conservación del medio ambiente ante la generación de riquezas, pues no quieren ver comprometido los recursos de sus futuras generaciones.

Finalmente, tras los resultado obtenidos se puede afirmar que el consorcio ha conseguido un pleno desarrollo, evidenciándose dentro de los criterios analizados, principalmente dentro de su gestión, pues ha pasado de una organización fundamentada en el interés colectivo a una

manera de organización burocrática y tecnoburocrática, logrando que se obtenga avances dentro de la producción y comercialización, adaptándose a las tecnologías de hoy en día, siempre procurando cumplir con sus objetivos que son: el trabajar bajo el Comercio Justo y la Economía Social y Solidaria, además de su objetivo principal que es llevar al desarrollo a su comunidad. El cambio desde una organización que responde a un interés colectivo hacia una organización que responde al interés del mercado, se lo evidencia a través de su nivel de crecimiento, pues existe grandes cambios dentro del consorcio desde sus inicios, ya que al principio gracias a sus costumbres se fundamentó la organización a través de un interés colectivo, el cual permitió que este proyecto pueda sostenerse en el tiempo, hoy en día gracias a su avance este interés se ha inclinado hacia la comercialización pues tras el crecimiento del consorcio en cuanto a la producción, se ha visto necesario enfocarse en la búsqueda de medios por los cuales comercializar sus productos.

5.2. Recomendaciones

Mediante este trabajo de investigación se recomienda que exista una mayor profundización un cuanto a los temas tratados en el mismo, puesto que se cree de gran importancia brindar a la sociedad un nuevo modelo económico bajo el cual se pueda desarrollar las futuras organizaciones, no solo enfocándose en la maximización de ganancias, sino más bien dando prioridad a una gestión responsable, en donde se priorice el bienestar colectivo y cuidado del medio ambiente.

Es importante que se realice otro tipo de investigaciones que nos permitan resaltar la existencia de diferentes maneras de gestión dentro de las organizaciones sociales, adaptándose a la realidad del país, ya que existen estructuras organizaciones desarrolladas bajo una técnica tradicional, basados en su cultura.

Se recomienda que se continúe con este tipo de investigaciones, ya que esta información se lo puede tomar como referencia, teniendo en cuenta la forma de gestión burocrática que tiene la FUNCONQUERUCOM, para que más comunidades rurales que tengan similares características puedan aprender del desarrollo que va adquiriendo el consorcio y puedan aplicarlo dentro de sus organizaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortes, P. (2001). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo* (CEPAL/GTZ). <https://doi.org/10.5849/jof.15-015>
- Aguagallo, A. (2020). *Análisis del proceso de desarrollo del consorcio queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM)*. Tesis (Pregrado) Escuela Politécnica Nacional. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20767>
- Albuquerque, F., & Dani, M. (2004). El enfoque del desarrollo económico territorial. En *Organización Internacional del Trabajo* (Vol. 1, Issue Desarrollo Económico y Empleabilidad).
- Aldás, J. (2014). *Crítica de la Participación de la Mujer en el Proceso Comunitario de la Parroquia Salinas de la Provincia Bolívar, Caso : TEXSAL*. Escuela Politécnica Nacional.
- Almendariz, V., Castillo, S., & Cuestas, J. (2013). Análisis de las Herramientas de Gestión que Utilizan las Unidades Productivas Comunitarias en la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar. *Revista Politécnica*, 32(1), 118–126.
- Andino, E. M. (2014). Desarrollo comunitario en articulación con el conocimiento, poder y comunicación. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10, 64–81. www.sid.uncu.edu.ar
- Arocena, J. (2002). Una investigación de procesos de desarrollo local. En J. Arocena, *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (pp. 201–229).
- Asociación Española para la Calidad. (2019). *Matriz de Priorización*. Obtenido de AEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-depriorizacion#:~:text=La matriz de priorización o,se intenta objetivar la elección.&text=- Cuarto paso%3A establecer un b%0Aaremo para evaluar las diferen>
- Benalcazar, A. (2008). *Mejoramiento de procesos de comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador FUNCONQUERUCOM*. Tesis (Pregrado) Escuela Politécnica del Ejército. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2511/1/T-ESPE-021563.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, Administración, economía,*

humanidades y ciencias sociales. (Tercera Ed). Pearson Educación.

- Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (2017). La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 233. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>
- Cadena, M. (2007). Los Consorcios de Queserías Rurales Comunitarias en el Ecuador. En F. Brassel & F. Hidalgo (Eds.), *Libre Comercio y Lácteos: La producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización* (pp. 61–68).
- Cadena, M., & Boada, J. (1998). *Las Queseras Rurales del Ecuador* (COSUDE (ed.)).
- Camacho, J. (2013). Desarrollo comunitario. *Eunomía. Revista En Cultura de La Legalidad*, N° 3, 206–212.
- Cançado, A. C., Pereira, F. G., & Tenório, J. R. (2019). *Gestión Social: Epistemología de un Paradigma*.
- Cançado, A. C., Villela, L. E., & Sausen, J. O. (2016). Gestão social e gestão estratégica: Reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 10(3), 69–84.
- Castoriadis, C. (1980). Reflexiones sobre el desarrollo y la racionalidad. *El Mito Del Desarrollo*, 1–27.
- Chamorro, M. (2017). Implementación e Impacto de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la Quesera de la Cooperativa de Producción Agropecuaria el Salinerito Universidad Politécnica Salesiana. En *Tesis*. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Cortina, A. (2011). Democracia deliberativa. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*. <https://doi.org/10.24310/contrastescontrastes.v0i0.1208>
- Dubach, J. (1988). *El “ABC” para la quesería rural de los andes*. Proyecto Queserías Rurales del Ecuador Convenio MAG-COTESU.
- Escobar, A. (2010). *Territorios de diferencia: Lugar, movimientos, vida, redes* (E. Restrepo (ed.); Envió edi). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Escobar, A. (2014). *Sentipensar con la tierra : nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y*

diferencia (UNAUCLA).

Flores, A. (2020). *Revista digital Alejandra Flores*. Liderazgo Del Sacerdote Antonio Polo.
https://issuu.com/alejitaflores7/docs/revista_ensayos_alejandra_flores/s/11510737

Freire, Á. (2011). *Los alcances y limitaciones del consorcio empresarial en la legislación ecuatorina*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

GAD. (2021). *Gobierno Autónomo Descentralizado: Guaranda*.

Gruppo Salinas. (2012). *Anuario 2012 Salinas*. Balance Económico y Social. Obtenido de Issuu:
https://issuu.com/salinerito/docs/anuario_2012_salinas

Gruppo Salinas. (2013). *Anuario 2013 Corporación Gruppo Salinas - Salinerito*. Balance Económico y Social de Las Empresas Miembro de La Corporación Gruppo Salinas. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/salinerito/docs/anuario_salinas

Gruppo Salinas. (2019). *El Salinerito*. Obtenido de Tienda Salinerito:
<http://www.salinerito.com/tiendassalinerito/%0Acomo-abrir-una-tienda-salinerito>

Guerrero, V. (2016). *Turismo, cultura y productividad en la Parroquia Salinas*. Universidad Central del Ecuador.

Guevara, T. (2019). *Estudio de la Cadena de Suministro de las Queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM)*. Escuela Politécnica Nacional.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20274>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edic, Vol. 3). Mc Graw Hill Education.

Isaac, E. (2010). *La dialéctica desarrollo/ subdesarrollo como expresión de la vocación expansiva del capitalismo: hacia un análisis comparativo de las teorías de la dependencia y el enfoque del posdesarrollo*. 35, 109–132.

Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*.

López, E. (2006). *La Democracia Deliberativa*. Universidad de Chile.

Mata, O. (2014). *Los proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de “otra economía.”* <http://hdl.handle.net/10469/7716>

Mendes, J. (2020). *O Desenvolvimento territorial sustentável: os casos de Salinas/Equador e*

Paraty/Brasil. Universidad Rural de Río de Janeiro.

- Moreno, G., Valencia, M., & Arboleda, R. (2018). Gestión social y desarrollo comunitario. Gestión social y desarrollo comunitario : caso de la comunidad negra Campo Hermoso, Buenaventura, Pacífico colombiano. *Sabia Revista Científica*, 5, 131–149.
- 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*, 30, 118–124. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5534/1/Efraín-Naranjo.pdf>
- Naranjo, E. (2012). Cultura Local y Gestión. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 218. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3756/1/TD038-DA-Naranjo-Cultura.pdf>
- Naranjo, E., Ramos, V., & Abad, A. (2018). Factores Culturales De Logro Del Sistema De Producción Comunitaria De La Parroquia Salinas En La Provincia De Bolívar, Ecuador. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6, 136–148. <https://doi.org/10.37135/chk.002.06.09>
- North, L. L. (2008). Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas. En L. L. North & J. D. Cameron (Eds.), *Desarrollo rural y neoliberalismo Ecuador desde una perspectiva comparativa*. (pp. 231–253). Corporación Editora Nacional.
- Orejuela, M., & Gordón, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrada para las microempresas del Grupo El Salinerito*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Pinker, A. (2012). *¿Una utopía secular? Religión, desarrollo cooperativo y la creación de almas productivas en Salinas de Guaranda*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10729>
- Polo, A. (2002). *La puerta abierta “30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador”* (ABYA YALA (ed.); 3ra. ed.). Abya Yala, DFC, FAO, FEPP.
- Sacasari, C. (2019). *Perspectiva social de la tecnología en el proceso comunitario de Salinas en la Provincia Bolívar en la producción de lácteos*. Escuela Politécnica Nacional. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/786%0Ahttps://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/786/1/CD-1222.pdf>
- Sachs, J. (2015). *La Era del Desarrollo Sostenible* (R. Vilà (ed.); DEUSTO). https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/31/30978_La_era_del_desarrol

lo_sostenible.pdf

- Salinerito. (2018). *Salinerito*. <https://salinerito.com/inicio/>
- Salinerito. (2019). *Tienda en línea Salinerito*. Productos. Obtenido de El Salinerito: <https://www.salineritotqb.com/shop>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3). <https://doi.org/10.1590/s0864-34662007000300020>
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rural*.
- Soria, R., & Illingworth, V. (1989). *Queserías rurales en los Andes: la experiencia de Salinas-Ecuador* (CELATER (ed.); Primera Ed). <https://repositorio.iica.int/handle/11324/11681>
- Tenório, F. G. (1998). Gestão social : uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346>
- Tenório, F. G., Villela, L. E., Dias, A. F., Gurjão, F. V., Porto, É. C., & Viana, B. (2008). Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *Encontro de Administração Pública e Governança*, 1–16.
- Valcárcel, M. (2006). *Génesis y Evolución del Concepto y Enfoques Sobre el Desarrollo*. <https://doi.org/10.1590/s1809-98232013000400007>
- Vargas, F. (2020, October). Área Prodcutiva, innovación y consorcios articulados a la parte socio-organizativa. *La Innovación, En El Esquema Campesino de Producción, Procesamiento y La Comercialización de Lácteos. Experiencias y Proyecciones [Conversatorio]*. <https://www.facebook.com/RadioSalinerito89.9/videos/628202914527107/>
- Vargas, M. (2016). *Estructura del Gruppo Salinas*.
- Vargas, M. (2019). *Datos de Ventas y Distribución de Precios de la FUNCONQUERUCOM*.
- Vargas, M. (2020). Los consorcios. Reflexiones y consideraciones. En Red de Estudios Organizacionales y Tecnología - REOYT (Ed.), *Los Consorcios y su aporte al Desarrollo [Conferencia]*. <https://www.facebook.com/REOYT/videos/629009514436249>

- Vaudagna, M. (2012). *El evangelio y la quesera: historia del desarrollo comunitario en Salinas de Bolívar*. Ediciones Abya-Yala. <https://bvirtual.epn.edu.ec:2145/es/lc/epn/titulos/79169>
- Vazquez, A. (2009). *Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. 1*. <https://doi.org/10.5377/encuentro.v0i59.4122>
- Ware, C. (1965). Estudio de la Comunidad. ¿Cómo averiguar recursos? ¿Cómo organizar esfuerzos?. En *Colección Desarrollo Social*.

7. ANEXOS

Anexo 1: Formas de organización de las plantas queseras comunitarias de Guaranda

Nº	QUESERAS	PERSONERÍA JURIDICA
1	Apahua	Asociación
2	Arrayanes	Asociación
3	Calvario	No tiene
4	Chaupi	Asociación
5	Cañitas	Asociación
6	Copalpamba	En Trámite
7	Chazojuan	Cooperativa
8	Guarumal	Asociación
9	La libertad	Asociación
10	La Moya	Asociación
11	La Palma	Asociación
12	Lanzaurco	Asociación
13	Matiavi Bajo	Asociación
14	Monoloma	Asociación
15	Mulidiahuan	Asociación
16	Pambabuela	Cooperativa
17	Pumin	Fundación
18	Salinas	Cooperativa
19	San Vicente	En Trámite
20	Tigreurco	Asociación
21	Verdepamba	Asociación
22	Yacubuana	Cooperativa
23	Gramalote	Asociación
24	Pachancho	Asociación

Fuente: (Gruppo Salinas, 2013).