

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN  
LAS ETAPAS DE CONSOLIDACIÓN DEL CONSORCIO  
(FUNCONQUERUCOM) EN EL PROCESO COMUNITARIO DE  
SALINAS**

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

**PRISCILA LIZETH OÑA GUALOTUÑA**

priscila.ona@epn.edu.ec

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

efrain.naranjo@epn.edu.ec

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación Análisis de las formas de gestión organizacional en las etapas de consolidación del Consorcio (FUNCONQUERUCOM) en el proceso comunitario de Salinas desarrollado por Priscila Lizeth Oña Gualotuña, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ph.D. Klever Efraín Naranjo Borja**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Priscila Lizeth Oña Gualotuña, 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.

---

**Priscila Lizeth Oña Gualotuña**

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios por ser mi guía y no dejarme vencer ante los obstáculos de la vida.

A mis abuelitos, Piedad y Carlos por acompañarme en cada logro de mi vida, me siento agradecida por sus sabios consejos.

A mis padres, Ximena y Marco por apoyarme a lo largo de mi carrera y en mi trabajo de investigación, gracias por la confianza depositada en mí, me enseñaron a nunca darme por vencida.

A mis hermanas, Fernanda, Antonela y Valentina, por motivarme en mis estudios, por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi tía, Taty por ser mi ejemplo a seguir.

A mi mejor amiga, Yessi por ser mi soporte durante todos estos años y por corregir mis errores de redacción con paciencia.

A mis amigos de la Universidad, Sergio Espinoza, Cintya Lala, Richard Valdez, Israel Guamán, Aracely Chipugci, Israel Vélez y a todos los que me han acompañado en cada etapa de mi carrera, su apoyo fue de gran ayuda en los momentos difíciles, gracias por su valiosa amistad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi director, el Doctor Efraín Naranjo, por acompañarme en cada etapa de mi investigación, gracias a sus conocimientos y recomendaciones he logrado culminarla.

A mi tutora de carrera, la Ing. Karla Alvarado por su preocupación, apoyo y consejos a lo largo de toda mi carrera.

Al Padre Antonio Polo, por trasmitirme sus conocimientos y su experiencia sobre el proceso de conformación del consorcio, sin duda es un gran líder. A Fabián Vargas, por brindarme la oportunidad de conocer desde su experiencia como Director Ejecutivo del consorcio, que lo primordial radica en que las personas se sientan parte de la organización.

A Marcelo Allauca por el tiempo que se tomó aclarando mis dudas sobre las actividades de comunicación en Salinas de Guaranda. De igual manera, a los ex dirigentes de las comunidades de Salinas, Edgar Punina, Daniel Poaquiza y Oswaldo Aldaz, que son una guía para las generaciones futuras y quienes desde su realidad me compartieron los beneficios que alcanzaron con las queseras comunitarias.

A mis padres, abuelos, hermanas y a toda mi familia por motivarme en la etapa más importante de mi vida y durante todo el proceso de mi investigación.

Finalmente, a todos mis amigos que se encuentran realizando su tesis, me han inspirado con su ejemplo, ahora sé que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación .....	2
1.2. Pregunta de Investigación .....	3
1.3. Objetivo General.....	3
1.4. Objetivos Específicos .....	3
1.5. Hipótesis.....	3
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.1. Tercer Sector .....	4
2.2. Administración .....	5
2.3. Gestión.....	6
2.4. Economía Solidaria.....	7
2.5. Economía Popular y Solidaria.....	9
2.6. Gestión Social .....	9
2.6.1. Categorías Teóricas.....	10
2.6.1.1. El Interés Bien Comprendido (IBC) .....	10
2.6.1.2. La Esfera Pública .....	11
2.6.1.3. Emancipación .....	12
2.6.2. La Gestión Social en las Organizaciones .....	13
2.6.2.1. Proceso de Discusión .....	13
2.6.2.2. Inclusión.....	14
2.6.2.3. Pluralismo .....	14
2.6.2.4. Bien Común .....	14
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>16</b>
3.1. Naturaleza de la Investigación.....	16
3.2. Alcance de la Investigación .....	16
3.3. Diseño de la Investigación .....	16
3.4. Técnicas de recolección de la información.....	17
3.5. Criterios para el análisis de la Gestión Social .....	19
3.5. Método de Análisis de la Información .....	21

<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1. Antecedentes.....	23
4.2. Etapas de Consolidación de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales y Comunitarias .....	25
4.2.1. Primera Etapa (1978-1991): Desarrollo del Sistema de Producción y Comercialización .....	26
4.2.1.1. Procesos de Discusión.....	27
4.2.1.2. Inclusión.....	30
4.2.1.3. Pluralismo .....	31
4.2.1.4. Bien Común .....	32
4.3. Matrices de Priorización.....	33
4.3.1. Matriz de Priorización en la Primera Etapa .....	33
4.3.1.1. Formas de Gestión.....	35
4.2.2. Segunda Etapa (1991-2006): Descentralización de los Sistemas Productivos.....	35
4.2.2.1. Procesos de Discusión.....	37
4.2.2.2. Inclusión.....	40
4.2.2.3. Pluralismo .....	42
4.2.2.4. Bien Común .....	44
4.3.2. Matriz de Priorización en la Segunda Etapa.....	45
4.3.2.1. Formas de Gestión.....	47
4.2.3. Tercera Etapa (2006-Actualidad): Establecimiento de un Enfoque Comercial.....	48
4.2.3.1. Procesos de Discusión.....	51
4.2.3.2. Inclusión.....	58
4.2.3.3. Pluralismo .....	60
4.2.3.4. Bien Común .....	63
4.3.3. Matriz de Priorización en la Tercera Etapa.....	65
4.3.3.1. Formas de Gestión.....	66
4.3.4. Análisis de las Formas de Gestión en las Tres Etapas.....	67
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>70</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	73
6.2. RECOMENDACIONES.....	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de la Economía Solidaria.....	8
Figura 2. Tercera reunión de la Cooperativa Salinas Ltda. (1972) .....	24
Figura 3. Etapas de consolidación de la FUNCONQUERUCOM .....	26
Figura 4. Estructura de la FUNCONQUERUCOM.....	41
Figura 5. Tienda Queseras de Bolívar.....	43
Figura 6. Logotipo de la marca Salinerito .....	49
Figura 7. Estructura del Grupo Salinas .....	50
Figura 8. La Radio Comunitaria “Salinerito” 89.9 .....	52
Figura 9. Estructura Cooperativa.....	55
Figura 10. Estructura Asociativa.....	55
Figura 11. La Reflexión del Lunes.....	56
Figura 12. Asamblea de queseras comunitarias .....	59
Figura 13. Salinerito (sector Santa Clara) .....	62
Figura 14. Salinerito (sector la Floresta) .....	62
Figura 15. Circulación del valor de los productos.....	64



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ciudadanía Deliberativa: Criterios de Análisis.....	15
Tabla 2. Técnicas de Recolección de la Información .....	18
Tabla 3. Fuentes de recopilación de información .....	19
Tabla 4. Criterios de Análisis de la Gestión Social .....	20
Tabla 5. Matriz de Priorización.....	22
Tabla 6. Gestión en la Primera Etapa de consolidación del consorcio (1978-1991) .....	33
Tabla 7. Gestión en la Segunda Etapa de consolidación del consorcio (1991-2006) .....	45
Tabla 8. Queseras vinculadas a la FUNCONQUERUCOM .....	61
Tabla 9. Gestión en la Tercera Etapa de consolidación del consorcio (2006-actualidad) .	65
Tabla 10. Formas de Gestión en las Tres Etapas .....	69

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1- Funciones del Directorio de la Funconquerucom.....	80
Anexo 2 - Formas de organización de las queseras comunitarias de Salinas .....	81
Anexo 3 - Indicadores de las queseras de la Parroquia Salinas (2016-2017).....	82

## RESUMEN

En la gestión del consorcio han prevalecido acciones comunitarias encaminadas hacia el bienestar de las personas que implica el mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo de su comunidad. Durante su consolidación la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) ha tenido que adaptar su forma de gestión a las coyunturas de cada época, puesto que desde su creación fue objeto de crecimiento tanto en el número de socios como en su cobertura, por ende, la presente investigación tiene como objetivo determinar las formas de gestión en las diferentes etapas de consolidación de la FUNCONQUERUCOM. Partiendo así de los conceptos de: tercer sector, economía solidaria, administración, gestión, gestión social con la finalidad de identificar los criterios de análisis de la gestión de acuerdo a la realidad de Salinas de Guaranda y así identificar las formas de gestión del consorcio, para analizar si prevalece una forma de gestión participativa o una fundamentada en la burocracia.

Este estudio empleó un diseño no experimental – longitudinal, por ello, se analizó la gestión del consorcio en tres etapas importantes, mediante un alcance descriptivo a través de un análisis cualitativo y con la aplicación de diferentes técnicas como: la investigación documental, la revisión telematizada y la entrevista.

Los resultados de esta investigación muestran que actualmente en la Funconquerucom prevalece una forma de gestión fundamentada en la burocracia, puesto que, ahora se maneja por medio de una estructura jerárquica, se rige por estatutos y reglamentos internos y cuenta con una comunicación formalizada.

**Palabras clave:** formas de gestión, gestión social, consorcio, participación, bien común

## ***ABSTRACT***

Community actions aimed at improving the wellbeing of people, their quality of life and the development of their community have prevailed during the management of the consortium. During its consolidation, the Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) has had to adapt its form of management to varying conditions as they come along because, since its creation, the purpose was to increase both the number of members and its coverage; therefore, this research aims to determine the forms of management in the different stages of consolidation of FUNCONQUERUCOM. To this effect, the concepts: third sector, solidarity economy, administration, management, social management have been taken into account to identify the management analysis criteria according to the reality of Salinas in Guaranda and thus, identify the forms of management of the consortium, to analyze if the prevailing form of management is a participatory form or one based on bureaucracy.

This study used a non-experimental - longitudinal design; therefore, the management of the consortium was analyzed in three important stages through a descriptive scope using a qualitative analysis and with the application of different techniques such as: documentary research, telematic review and the interview.

The results of this research show that Funconquerucom is currently using a form of management based on bureaucracy, since the foundation is now managed through a hierarchical structure, is governed by statutes and internal regulations, and has a formalized communication.

**Keywords:** ways of management, social management, consortium, participation, common good

# 1. INTRODUCCIÓN

La administración desde una perspectiva clásica propuesta por Fayol se enfoca en la prevención, dirección, organización, coordinación y control. La mayoría de empresas del país, tanto del sector público como del sector privado se administran siguiendo este enfoque, en la búsqueda del lucro dejando de lado el bienestar de sus empleados. En estas empresas, las personas son el medio para conseguir los objetivos organizacionales.

En cambio, la gestión de las organizaciones sociales se encamina hacia el bienestar común, donde las personas ya no son consideradas como un medio sino como el fin, es decir, la gestión se presenta como una posibilidad para fomentar la emancipación de los individuos en las organizaciones. La emancipación hace referencia a la autonomía que alcanza un grupo social en el ámbito económico, social y cultural, es decir, dejan de estar subordinados a las leyes y normas impuestos por terceros de forma autoritaria.

Por lo cual, la gestión del consorcio se ha basado en conceptos de inclusión, participación, cooperación y bien común y ha priorizado el interés colectivo sobre el interés particular, el bienestar de la comunidad por encima de la acumulación de las riquezas.

En su proceso de consolidación el consorcio quesero atravesó por tres etapas, comenzó sus actividades en 1978 en la cabecera parroquial de Salinas de Guaranda y ha crecido en cada época, tanto en el número de socios como en su cobertura. Después del éxito en la producción de quesos en Salinas, inició la segunda etapa donde se descentralizó la producción y por ende se implementaron queseras en las demás comunidades y en algunas provincias de la Sierra. Finalmente, en la tercera etapa el consorcio paso a ser un aliado estratégico del Gruppo Salinas, convirtiéndose en una organización exitosa y un referente para las comunidades aledañas

En este sentido, la presente investigación se enfoca en el estudio de las formas de gestión en las etapas de consolidación de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), puesto que, es fundamental rescatar las formas de gestión desde la realidad local de Salinas, donde los productores de leche de las comunidades forman parte de las queseras y son partícipes de las decisiones importantes dentro de sus organizaciones.

A partir de esto, en la presente investigación se desarrollarán los siguientes capítulos: introducción, marco teórico, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo, se detallará la justificación, la pregunta de

investigación y los objetivos generales y específicos. El segundo capítulo corresponde al marco teórico, en el cual se incluirá la explicación de los principales conceptos para la comprensión de este estudio. En el capítulo tres se desarrollará la metodología, esta investigación tiene un diseño no experimental - longitudinal, con un alcance descriptivo a través de un análisis cualitativo e implementará las siguientes técnicas: la investigación documental, revisión telematizada y la entrevista. En el capítulo cuatro se presentan los resultados en función a etapas de consolidación del consorcio y en base a los criterios de análisis de la gestión social. Por último, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han alcanzado con este estudio.

### **1.1. Justificación**

El presente trabajo de investigación analiza las formas de gestión organizacional en las diferentes etapas de consolidación de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), con el propósito de comprender como se desarrolló la gestión en el consorcio y como ésta ha permitido que esta organización tenga éxito, logrando que la comunidad de Salinas se ubique en el mercado con un producto de calidad, donde el fin de la organización se enfoca en mejorar las condiciones de vida de las personas.

Esta investigación tiene una justificación práctica, porque no plantea una nueva teoría, ni metodología, se aplican teorías alrededor de la administración, la gestión social y las teorías necesarias para solventar el problema de investigación.

La academia debe ser parte de la formación de conocimientos que involucren las necesidades sociales, en este caso de las comunidades que poseen formas de gestión diferentes, donde se prioriza el interés colectivo sobre el interés particular, el bienestar de la comunidad por encima de la acumulación de las riquezas. Es fundamental que se tome en cuenta este tipo de investigaciones, para rescatar las formas de gestión de organizaciones sin fines de lucro.

Es importante destacar la labor del consorcio, que se orienta en apoyar a los pequeños productores de leche a través de capacitaciones a lo largo de todo el proceso, por medio de una red que trabaja en conjunto facilita la comercialización de los productos. Por lo tanto, los usuarios que se benefician con esta investigación serán las comunidades rurales, puesto que el desarrollo comunitario que se dio en Salinas a través de la gestión del consorcio, podría servir como un referente y aplicarse en otros productos y otras comunidades bajo los principios de cooperación, solidaridad y bien común.

Además, el desarrollo de esta investigación permite fortalecer los conocimientos acerca de las organizaciones del tercer sector y sus formas de gestión, cuyo objetivo se centra en el bien común, lo que difiere de la gestión en las organizaciones del segundo sector (fines de lucro), estos conocimientos se podrán posteriormente implantar en otra organización.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las formas de gestión organizacional en las etapas de consolidación del consorcio FUNCONQUERUCOM?

## **1.3. Objetivo general**

Analizar las formas de gestión organizacional en las etapas de consolidación del consorcio FUNCONQUERUCOM.

## **1.4. Objetivos específicos**

- Determinar las etapas de consolidación del consorcio FUNCONQUERUCOM.
- Determinar las formas de gestión en las etapas del consorcio FUNCONQUERUCOM.
- Comparar las formas de gestión en las etapas y su aporte al proceso de consolidación del consorcio.

## **1.5. Hipótesis**

Se trata de un trabajo de investigación con un alcance descriptivo, Bernal (2010) plantea que este tipo de investigaciones no requiere la formulación de una hipótesis.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las definiciones que se emplearon en esta investigación. El mismo considera temas con respecto al tercer sector, la administración, la gestión, la economía solidaria y un énfasis en la gestión social.

### 2.1. Tercer Sector

El sistema económico ha estado delimitado por el sector público y el sector privado, no obstante, en las últimas décadas ha aumentado el interés por el denominado Tercer Sector, en este sector se ubican un conjunto de organizaciones que están fuera de la lógica del sector público (Estado) y el sector privado (mercado). Durante 1970 y 1980, es reconocido como “sector”, en estas décadas aparecen diferentes organizaciones en respuesta a las problemáticas como (el incremento de la pobreza, el desempleo, la falta de asistencia en salud, entre otros) que surgen con la sociedad postindustrial, estas organizaciones del tercer sector se enfocan principalmente en satisfacer las necesidades que no ha cubierto el Estado o en hacer cumplir con los derechos no atendidos por los dos sectores (Paiva, 2004).

El Tercer Sector, es aquel que lleva a cabo actividades que no persiguen como fin el lucro, es decir, aquellas en las que ningún beneficio neto termina en manos de algún accionista o en una persona en específico, en cambio, se enfocan sin ningún interés de por medio, en mejorar la calidad de vida de las personas (Bel & Gómez, 2001).

Desde otra perspectiva, Tobar & Fernández (2000) indican que este sector “(...) se manifiesta como un conjunto de iniciativas autónomas y organizadas para la gestión y promoción de valores y bienes sociales”(p. 43).

En resumen, el Tercer Sector incluye a aquellas organizaciones que surgen para atender las necesidades que no han sido consideradas por los dos sectores, no tienen un fin lucrativo más bien contribuyen a que las personas mejoren su calidad de vida. Para Paiva (2004) las características de las organizaciones del tercer sector son:

- **Carácter privado:** es decir, estar separadas del Estado, aunque pueden recibir fondos del sector público y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- **No lucrativas:** es decir, que no distribuyan beneficios entre los miembros de la organización.



- Autogobernadas: eligen y tienen sus propias autoridades y actividades autónomas.
- Voluntarias: de libre afiliación.
- Estructuradas: presentan cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo, tengan o no tengan personería jurídica. (p. 102)

Estas características permiten comprender en un sentido más amplio de qué manera se conforman las organizaciones del tercer sector.

## **2.2. Administración**

La definición etimológica de la palabra administración deriva “(...) del verbo administrare que se puede definir como “manejar un bien”, “manejar defendiendo los intereses de los que nos confieren su patrimonio”. Sin olvidar la locución latina ad minister que significa estar al servicio de” (Aktouf & Suárez, 2012, p. 10).

Desde el punto de vista clásico, según Taylor (1968) la administración tiene como objeto primordial, generar la mayor productividad y a la vez la mayor prosperidad para sus trabajadores, lo que implica que su trabajo sea realizado con eficiencia.

Por su parte, Fayol (1968) menciona seis operaciones que se realizan en las organizaciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y por último la de administración, este autor enfatiza que de las cinco operaciones mencionadas ninguna se encarga de estructurar un programa para el accionar de la organización, formar un conjunto de individuos, coordinar las actividades, armonizar las acciones. Por lo que, la administración es de suma importancia y engloba a las demás operaciones. Para Fayol (1968) “administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 138).

De igual manera, desde la perspectiva de otro autor es “un fenómeno de acción cooperativa (trabajo societario – involucra mínimo a dos actores/personas) en que un(os) actor(es) tiene(n) un mayor nivel jerárquico (autoridad) sobre el (los) otros(s), que tiene lugar en las organizaciones (...) para alcanzar misiones, objetivos y/o propósitos específicos” (Martins, 2018, p. 78).

A su vez, Koontz et al. (2012) determinan que, la administración es un proceso de diseño, donde se mantiene un entorno en el cual las personas trabajan en equipos para cumplir con un fin específico de forma eficaz.

Con base en las definiciones anteriores, se puede decir que la administración es un proceso de coordinación entre las personas y los recursos para cumplir los objetivos planteados, por tanto, deben ejecutar las actividades con eficiencia y eficacia, las cuales están enfocadas en aumentar la rentabilidad de la organización.

Cabe mencionar que, dentro de las corrientes teóricas de la administración se encuentran: la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas, la escuela de sistemas, entre otras y estas escuelas se alinean con el funcionalismo. El cual, es un paradigma que radica en la sociología de la regulación y se orienta hacia la dimensión objetiva de la ciencia, en la sociología de la regulación, se distingue el orden y el control de la sociedad, y desde el enfoque objetivista utiliza el positivismo sociológico como método de investigación (Burrell & Morgan, 1979). El objetivo de este paradigma radica en el aumento de la productividad mediante la imposición del orden y el control de las personas, sin tomar en cuenta su bienestar.

### **2.3. Gestión**

El término gestión está relacionado con los conceptos de administración, gerencia, gestionar, administrar, gerenciar. En este sentido, se comienza con su significado etimológico que proviene “del verbo latín gerere que significa “conducir” (en el amplio sentido de “llevar” o “llevar a bien”), “dirigir” e incluso gobernar” (Aktouf & Suárez, 2012, p. 10). También, se puede definir a la gestión como realizar acciones que conducen al cumplimiento de los objetivos.

Desde otro punto de vista, la gestión no hace referencia a la estructura organizativa de la administración tradicional, más bien se relaciona con la capacidad de fomentar la innovación del saber de forma sistemática y a la par obtener un alto rendimiento al aplicarse en la producción (Brugué & Subirats, 1996).

Por otra parte, las ciencias de la gestión tratan de explicar la relación que surge en las organizaciones entre sujeto-objeto, en base a esta relación se presentan dos perspectivas distintas de orientar la gestión, por una parte, uno de los enfoques considera que el fin es el objeto y el sujeto es el medio, es decir las personas son utilizadas para alcanzar la mayor rentabilidad de los accionistas, esto según el autor Guerreiro Ramos, se refiere a una racionalidad instrumental, en cambio la otra perspectiva se enfoca en que el fin es el sujeto y el medio es el objeto, por lo que se utilizan las cosas para el bienestar de las personas, lo que se define como racionalidad sustantiva (Naranjo, 2012).

Además, debido a la cercanía de las definiciones que existen en los diccionarios y los libros de texto, los autores Aktouf y Suárez, consideran que los términos, administración y gestión pueden ser usados como sinónimos. Sin embargo, en el Ecuador la palabra administrar es utilizada para referirse a procesos de supervisión y coerción al personal en las organizaciones, en el sector público y privado. En cambio, la gestión se emplea en las organizaciones sociales, cuya finalidad no radica en las ganancias sino más bien en el interés común, es decir la gestión se presenta como una posibilidad para fomentar la emancipación de los individuos en las organizaciones (Naranjo, 2012).

En definitiva, la gestión en las organizaciones sociales tiene un enfoque diferente, se basa en acciones encaminadas hacia el bienestar de las personas, que implica el mejoramiento de su calidad de vida, la integración social y el desarrollo de su comunidad. Por tanto, la gestión busca la emancipación de las personas, es decir que se desarrollen sin la coerción de terceros.

#### **2.4. Economía Solidaria**

La economía solidaria comienza a tomar fuerza a partir del movimiento obrero a principios del capitalismo industrial, se plantea como una solución al desempleo y la pobreza, producidos por la falta de normas para el control de la expansión del motor de vapor y de las máquinas-herramientas, que tuvo lugar a inicios del siglo XIX, el movimiento obrero se sustentó en valores como la igualdad y la democracia (Singer, 2011). De igual manera, la economía solidaria se presenta como una alternativa contrahegemónica que busca la incorporación de varios sectores que por muchos años han sido excluidos (Naranjo, 2012).

Además, Santana (2011) menciona que “la Economía Solidaria propone impulsar una economía alternativa al capitalismo, donde las ganancias no se acumulen, sino que se compartan; donde la competencia sea suplantada por la cooperación y el individualismo por la comunidad” (p. 267).

En este sentido, en las organizaciones solidarias no puede existir una división entre el trabajo y el capital, que constituye el pilar del capitalismo, el capital de estas organizaciones son únicamente de los que trabajan en ella, el trabajo y el capital se vinculan, porque las personas que trabajan son dueños de la organización y no existe dueños que no trabajen en la misma, por ende, la propiedad se reparte de forma igualitaria entre todos, los cuales poseen un mismo poder para tomar las decisiones en relación con la organización solidaria.

En la Figura 1, se pueden observar algunas características sobre la economía solidaria.



**Figura 1.** Características de la Economía Solidaria  
Fuente: (Guevara, 2019)

En base a lo que se presenta en la Figura 1, se puede comprender que la economía solidaria incluye a un grupo de personas que se unen voluntariamente para desarrollar actividades sin fines de lucro, es decir, no tienen un fin netamente de acumulación de riquezas, sino el de servir a la colectividad. A su vez, los principios que integran la economía solidaria son: la equidad, la cooperación mutua y la democracia económica.

De igual manera, la economía solidaria se forma por organizaciones que aplican los principios del cooperativismo, es decir, se basan en la autogestión. Esta economía se convierte en una propuesta viable y forma parte de una alternativa real al capitalismo, en el momento, en que gran parte de la sociedad, que no es dueña del capital, es consciente de la importancia de organizar la producción de tal modo que cada uno de los medios de producción sean utilizados por todos para así formar un producto social (Singer, 2011).

Un ejemplo de una organización de economía solidaria, se presenta en la Parroquia de Salinas que, a través de la creación de varias organizaciones comunitarias y el apoyo de aliados importantes, hoy en día es un referente tanto a nivel nacional como internacional por la variedad y calidad en sus productos.

## **2.5. Economía Popular y Solidaria**

El Ecuador al reconocer la iniciativa económica popular con un énfasis en las relaciones solidarias, ha creado entidades y leyes que la respaldan como son el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario, que se apoya en la Corporación Nacional de Finanzas Populares y en la Superintendencia enfocada en este tipo de economía (Coraggio, 2011).

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario, en su Art.1 establece que la economía popular y solidaria es:

(...) la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (LOEPS, 2011)

Es decir, las actividades que se realizan dentro de la economía popular y solidaria, no se enfocan en la acumulación de riquezas, se basan en principios que ayudan a la colectividad a alcanzar el bienestar de todos, respetando la naturaleza. En esta forma de organización, las personas son consideradas como sujeto y fin.

## **2.6. Gestión Social**

La gestión social fomenta una gestión más participativa, dialógica, en la cual el proceso de toma de decisiones es ejercido por medio de diferentes actores sociales (Tenório, 1998). Esta gestión también abarca actividades colectivas que se orientan hacia el bienestar social.

Desde una perspectiva más amplia, “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 en cuanto fin último” (Cançado et al., 2019, p. 132). En este sentido, se da un proceso de diálogo donde las personas pueden expresar sus ideas sin ningún cuestionamiento, para ello es necesario que se comparta la información en un lenguaje

comprensible, para que los participantes tomen las decisiones en base al entendimiento y argumentos, y no sean decisiones enfocadas solamente en la negociación.

Por ende, en la gestión social se fomenta la participación de actores sociales en la toma de decisiones, las cuales se centran en el bien común, priorizando el interés colectivo sobre el interés particular.

### **2.6.1. Categorías Teóricas**

De acuerdo con Cançado et al. (2019) para la construcción de las bases de la gestión social identificaron las siguientes categorías teóricas:

- El Interés Bien Comprendido: abarca la solidaridad y la sostenibilidad.
- La Esfera Pública: se presenta como una categoría intermedia, puesto que, representa el lugar y la condición necesaria para el desarrollo de la gestión social y comprende categorías como: democracia deliberativa, dialogicidad, intersubjetividad y racionalidad.
- La Emancipación: es el fin de la Gestión Social.

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

El interés bien comprendido es expuesto por Tocqueville (1998), y se fundamenta en la afirmación que el bienestar colectivo es una condición necesaria para que se genere un bienestar individual, por ende, cuando una persona defiende los intereses colectivos, está defendiendo sus intereses individuales.

Por su parte, Cançado et al. (2019) consideran que se puede dar el IBC bajo las siguientes categorías condicionantes:

- **Solidaridad:** esta categoría se vincula con la interdependencia e intereses y deberes compartidos, por tanto, involucra compromiso con los demás, cohesión social y responsabilidad colectiva.
- **Sostenibilidad:** este término no solo hace referencia al cuidado ambiental, también se relaciona con conservar y mantener algo continuo, puesto que la sostenibilidad solo se alcanza en el momento que se consigue por igual lo mejor para el otro y de esta manera se conecta con la solidaridad.

### **2.6.1.2. La Esfera Pública**

La esfera pública es el espacio en el que se desarrolla la Gestión Social y se encamina hacia la emancipación de los individuos. En la antigüedad con la aparición de una sociedad de masas sometida bajo la dominación se controlaba a los miembros pertenecientes a una comunidad para que se comporten en base a reglas establecidas, por tanto, se destruía el dominio privado y público y se limitaba a los individuos tanto del lugar que poseen en el mundo como de lo cotidiano de su hogar (Arendt, 2010).

Por lo que, la Gestión Social se encuentra en la búsqueda de una nueva esfera pública que consiga el acercamiento de la población a la política, es decir, es necesario un espacio donde las personas que están en el dominio privado se encuentren en un espacio público para dialogar acerca de sus necesidades (Cançado et al., 2019).

De igual manera, Cançado et al. (2019) mencionan que, la esfera pública tiene categorías que la complementan, las cuales se presentan a continuación:

- **Democracia**

La democracia tiene como función establecer los derechos y deberes de las personas, un ejemplo de esto es la participación, en la que debe existir una igualdad para todos los individuos, al momento de tratar sobre democracia deliberativa se enfatiza el valor de lo cívico y del diálogo, que permite lograr acuerdos racionales en el proceso de toma de decisiones. De este modo, la democracia deliberativa se entiende como la manera en que se toman las decisiones en la esfera pública donde se desarrolla la gestión social (Cançado et al., 2019).

- **Racionalidad**

De acuerdo con Guerreiro Ramos (1989), basado en Weber presenta la diferencia que existe entre la racionalidad formal/instrumental, la cual está definida por una expectativa de resultados o fines calculados y la racionalidad sustantiva o de valor, es determinada sin tomar en cuenta las expectativas de éxito, es decir, no tiene el interés de alcanzar un fin específico. La racionalidad sustantiva se enfoca en el bienestar y satisfacción del ser humano.

Para Cançado et al. (2008), las racionalidades se diferencian por la importancia que se le da a la dimensión económica, en la racionalidad utilitaria, toma relevancia la dimensión económica en detrimento de las otras, en cambio, en la racionalidad sustantiva,

las dimensiones de tipo (económico, social, político, cultural, ambiental, entre otras) se valoran de la misma forma, coexistiendo en un determinado momento, sin perturbar ni tampoco excluir a las demás.

- **Dialogicidad**

Es el diálogo que se da en el momento en que todos hablan, escuchan y toman en cuenta lo que los demás dicen, es decir, la dialogicidad, es la capacidad que tienen las personas para comunicarse y por ende comprenderse. Según Cançado et al., (2019) la dialogicidad sucede cuando se da la:

- **Intersubjetividad:** es el entendimiento de la dialogicidad, se define como la capacidad que tienen las personas para comprender la subjetividad de los demás mediante la comunicación. Se relaciona con el conocimiento del contexto en que se lleva a cabo la comunicación y en la percepción de lo que no se dice.

### **2.6.1.3. Emancipación**

La emancipación es la liberación de los grupos sociales de la subordinación, tutela y sumisión en los espacios de tipo económico, social y cultural, se relaciona con la autonomía, ya que los grupos sociales están emancipados cuando son libres y la aplicación de las leyes no se imponen por medio de procesos autoritarios, en este sentido es autónoma en el momento en que los individuos no siguen las leyes o normas impuestas por alguien más, se puede decir que alcanzan realmente la emancipación cuando se establece como ley principal el bien común (Cattani, 2004).

Por ende, la emancipación se refiere a la autonomía que alcanza un grupo social en el ámbito económico, social y cultural, es decir, dejan de estar subordinados a las leyes y normas impuestos por terceros de forma autoritaria. De igual manera, "Emanciparse significa librarse del poder ejercido por otros, conquistando, al mismo tiempo, la plena capacidad civil y de ciudadanía en el Estado democrático de derecho" (Cattani, 2004, p. 221). En concordancia a ello podemos también dialogar con las nociones de Habermas (2003) que enfatiza en que la emancipación se puede dar mediante procesos democráticos, sin embargo, no se produce por participaciones externas. Finalmente, la emancipación es considerada como el fin de la gestión social.



## 2.6.2. La Gestión Social en las Organizaciones

Según Cançado et al. (2019), la participación es considerada el proceso central de la gestión social, a partir de esta premisa y diversos estudios, buscan identificar la gestión social en las organizaciones y parten del trabajo de Villela (2012), que plantea un modelo de criterios de análisis de la ciudadanía deliberativa, siendo está el proceso mediante el cual se desarrolla la gestión social.

Por lo tanto, Cançado & Pizzio (2019) enfatizan que la ciudadanía deliberativa es un proceso participativo que se representa por medio del acto de toma de decisiones elegidas por los ciudadanos y por aquellos que los representan, en el espacio de la esfera pública mediante debates, a su vez, su significado no se centra solo en el debate, sino que considera temas de interés común.

De acuerdo con Villela (2012), el modelo de análisis de la ciudadanía deliberativa se fundamenta en diferentes categorías e integra una serie de criterios, que se describen a continuación:

### 2.6.2.1. Proceso de Discusión

Los procesos de discusión son indispensables en la toma de decisiones, se llevan a cabo en la esfera pública, la discusión se da por medio del dialogo donde cada participante comprende el objeto que se encuentra bajo análisis y se enfoca en dar solución a los problemas analizados. Según Tenório et al. (2008), para el análisis de esta categoría se deben considerar los siguientes criterios:

- **Canales de difusión:** para que la participación se desarrolle es necesario que exista fluidez de información en varias áreas y esto se logra a través del uso de canales apropiados que permitan reunir a todos los participantes.
- **Pluralidad del grupo promotor:** este grupo se conforma por diferentes actores: políticos, ciudadanos, asociaciones, entre otros. Cuando el liderazgo es ejercido por un grupo promotor, se garantiza una mejor transparencia en el proceso.
- **Órganos existentes:** no debe existir una duplicación de estructuras con respecto a otros procesos participativos, se debe usar las estructuras que ya existen.
- **Órganos de seguimiento:** este órgano se encarga de asegurar la implementación de los resultados del proceso de discusión, los cuales deben ser consistentes y apegados con lo deliberadamente participativo.

### 2.6.2.2. Inclusión

La inclusión toma en cuenta el poder de comunicación de la sociedad, en especial la voz de aquellos que han sido excluidos del sistema. Esta categoría se relaciona con la capacidad de los actores locales para incorporarse en espacios donde se aprecia y valora la ciudadanía, para que tomen decisiones y representen los intereses colectivos.

Tenório et al. (2008) consideran que, para que sean sostenibles los procesos de inclusión social, estos deben ser participativos, para el análisis de esta categoría consideran el criterio que se mencionan a continuación:

- **Apertura de los Espacios de Decisión:** cuando existen mecanismos, procesos e instituciones que contribuyan con los intereses de la ciudadanía y de la colectividad; se logra una igualdad de oportunidades y, por ende, el mejoramiento continuo y duradero para la participación de todos en la toma de decisiones.

### 2.6.2.3. Pluralismo

El pluralismo se enfoca en la descentralización de poderes, donde los problemas se discuten y consensuan a nivel local. Esta categoría incluye a los actores locales que son participes en el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Tenório et al. (2008), para el análisis de esta categoría se considera el siguiente criterio:

- **Participación de Diferentes Actores:** integra a organizaciones, asociaciones, movimientos, instituciones locales (públicas y privadas) y también a ciudadanos que no están organizados, pero se encuentran relacionados de forma directa o indirecta con el proceso deliberativo.

### 2.6.2.4. Bien Común

El bien común se representa por medio de resultados tangibles o intangibles en una localidad o comunidad derivados de la política pública. Este análisis no es de tipo utilitario, sino que se relaciona con mejoras en su calidad de vida. Según Tenório et al. (2008), para el análisis de esta categoría se toma en cuenta el criterio que se menciona a continuación:

- **Objetivos Alcanzados:** la participación ciudadana tiene como fin transformar la sociedad a partir del impacto en las políticas públicas.

A continuación, en la Tabla 1 se muestra una síntesis del Modelo de Análisis de la Ciudadanía Deliberativa, el cual incluye las siguientes categorías: proceso de discusión, inclusión, pluralismo, y bien común con sus respectivos criterios de análisis

**Tabla 1.** Ciudadanía Deliberativa: Criterios de Análisis

Categorías	Criterios
<p><b>Proceso de discusión:</b> discusión de problemas a través de la autoridad negociada en la esfera pública. Presupone igualdad de derechos y se entiende como un espacio intersubjetivo y comunicativo que posibilita el entendimiento de los actores sociales involucrados.</p>	<p><b>Canales de difusión:</b> existencia y utilización de canales adecuados al acceso a la información para la movilización de los potenciales participantes.</p>
	<p><b>Pluralidad del grupo promotor:</b> liderazgo compartido con el fin de reunir diferentes potenciales actores.</p>
	<p><b>Órganos existentes:</b> uso de órganos y estructuras ya existentes evitando la duplicación de las estructuras.</p>
	<p><b>Órganos de seguimiento:</b> existencia de un órgano que le dé seguimiento a todo el proceso, desde su elaboración hasta la implementación, garantizando la coherencia y fidelidad a lo decidido de forma participativa.</p>
<p><b>Inclusión:</b> incorporación de actores individuales y colectivos anteriormente excluidos de los espacios decisorios de políticas públicas.</p>	<p><b>Apertura de los espacios de decisión:</b> procesos, mecanismos, instituciones que favorecen la articulación de los intereses de los ciudadanos o de los grupos, dando una igual oportunidad a que todos participen en la toma de decisiones.</p>
<p><b>Pluralismo:</b> multiplicidad de actores (poder público, mercado y sociedad civil) que, a partir de sus diferentes puntos de vista, están involucrados en el proceso de toma de decisión en las políticas públicas</p>	<p><b>Participación de diferentes actores:</b> acción de asociaciones, movimientos y organizaciones, bien como ciudadanos no organizados involucrados en el proceso deliberativo.</p>
<p><b>Bien común:</b> bienestar social alcanzado mediante la práctica republicana</p>	<p><b>Objetivos alcanzados:</b> relación entre los objetivos planeados y los realizados.</p>

Fuente: Cançado et al. (2019)  
Elaboración propia

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación, se presenta la metodología donde se detalló: la naturaleza de la investigación, alcance, diseño, técnicas de recolección de información, los criterios de análisis de la gestión social y por último el método para el análisis de la información.

#### **3.1. Naturaleza de la Investigación**

En esta investigación se emplea un enfoque cualitativo, Sarduy (2007) señala que la investigación cualitativa se encarga del estudio de los contextos situacionales y estructurales, intentando determinar la naturaleza inmersa de las realidades, el modo de relacionarse y la estructura dinámica. Este tipo de investigación tiene como objetivo, analizar el sujeto de manera integral y comprender su comportamiento, además permite realizar un análisis del contexto y de las fuentes de información disponibles.

Este estudio se enfocó en comprender las formas de gestión organizacional que se dieron a lo largo de las etapas de consolidación de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM) y que han contribuido en el progreso de la Parroquia Salinas.

#### **3.2. Alcance de la Investigación**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, puesto que se centra en dar un detalle de las características de las formas de gestión organizacional que surgieron en las etapas de consolidación del consorcio, con el fin de comprender su evolución, es decir, se analizó si se mantienen ciertos aspectos o estos cambiaron.

Según Hernández et al. (2014) “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). Su objetivo es describir las costumbres, situaciones y posturas que predominan en cierto grupo de personas, su papel se enfoca en la recolección de datos y no en verificar si surge alguna relación entre ciertas variables.

#### **3.3. Diseño de la Investigación**

En esta investigación se utilizó un diseño no experimental - longitudinal, el cual, se relaciona con estudios donde no se manipulan de forma intencional a las variables, sino que se observa en su entorno natural a los fenómenos para analizarlos, y

longitudinal, porque recopila información en diferentes periodos de tiempo para realizar un análisis de los cambios en ciertas categorías, variables, o comunidades (Hernández et al., 2014). Se analizaron hechos que ya ocurrieron en la comunidad de Salinas, por tanto, no se provocó ningún cambio en ese contexto.

#### **3.4. Técnicas de Recolección de la Información**

La investigación cualitativa utiliza varias técnicas para la recopilación de información, entre ellas se encuentran: la observación, el análisis documental, la entrevista, el estudio de caso, los grupos focales (Sarduy, 2007). De las técnicas antes mencionadas, en la presente investigación se emplearon: la investigación documental, la revisión telematizada y la entrevista.

La técnica de investigación documental es un método de búsqueda que permite la recopilación y sistematización de la información que se encuentra en varios libros, tesis, artículos de revistas, periódicos, conferencias, etc. Bernal (2010) menciona 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 objeto de estudio” (p. 111). Por otra parte, la técnica de revisión telematizada hace referencia a la obtención de información a través del uso del Internet.

Finalmente, la técnica de la entrevista se relaciona con la aplicación de un cuestionario por parte del entrevistador, esta persona se encarga de hacer preguntas a cada participante y apunta sus respuestas (Hernández et al., 2014). Es una técnica personalizada, donde se establece una interacción entre las dos partes y se intercambia información de forma oral, a fin de conocer acerca de las experiencias y opiniones de las personas respecto al tema de estudio.

En este caso, se usaron entrevistas estructuradas, las mismas que siguen una secuencia en las preguntas que fueron elaboradas previamente. Se realizaron seis entrevistas en esta investigación, se entrevistó a Fabián Vargas, director ejecutivo de la Funconquerucom, al Padre Antonio Polo, primer líder del proceso comunitario de Salinas, a Marcelo Allauca, director de la Radio Salinerito y a tres antiguos dirigentes de las comunidades San Vicente, Natawa y La Palma. Las entrevistas se realizaron por medio de la plataforma Zoom Meeting.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta de forma resumida las técnicas de recolección de información con sus respectivas herramientas.

**Tabla 2.** Técnicas de Recolección de la Información

Técnicas	Herramientas	Organización de la información
Investigación documental	Libros, artículos de revistas, periódicos, informes, tesis, todo lo relacionado al tema de estudio.	Referencial teórico
Telematizada	Sitios web que dispongan de información referente al tema de estudio.	Extraer información relevante para la investigación.
Entrevista	Entrevista estructurada, aplicada a las personas que trabajan en el consorcio y a aquellas que puedan aportar datos importantes sobre la conformación y crecimiento de la organización.	Contactar a los miembros del consorcio.

**Fuente:** (Oliveira, 2020)  
Elaboración propia

La tabla anterior es una guía en la búsqueda de la información, a fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación. En la Tabla 3, se presentan los objetivos específicos con sus respectivas formas de obtención de información y la organización de la misma.

**Tabla 3.** Fuentes de recopilación de información

Objetivos específicos	Formas de obtener información	Organización de la información
Determinar las etapas de consolidación del Consorcio FUNCONQUERUCOM	Libros, artículos de revistas, periódicos, informes, tesis	Determina las etapas importantes en el proceso de consolidación del consorcio.
Determinar las formas de gestión en las etapas del Consorcio FUNCONQUERUCOM	Libros, artículos, de revistas, periódicos, informes, tesis.  Entrevistas estructuradas  (Aplicación de la Matriz de Priorización)	En función de la tabla de categorías y criterios que se establecen en el Marco Teórico, se definen criterios para el análisis de la gestión social.  En base a esos criterios se determina las formas de gestión en las diferentes etapas.
Comparar las formas de gestión en las etapas y su aporte al proceso de consolidación del Consorcio	Análisis de resultados	Crear una tabla especificando las formas de gestión en cada etapa.

**Fuente:** (Oliveira, 2020)  
Elaboración propia

### 3.5. Criterios para el Análisis de la Gestión Social

La recolección de información se fundamenta a partir de los criterios que se desarrolló en el capítulo del Marco Teórico. En este sentido, se establecen criterios para el análisis de la gestión social, con base en los criterios de análisis de la ciudadanía deliberativa que se detallan en el Modelo planteado por Villela (2012), los mismos con los que se podrá determinar las formas de gestión y sus respectivos cambios en las etapas relevantes de consolidación de la FUNCONQUERUCOM.

A continuación, en la Tabla 4 se presentan los criterios de análisis de la gestión social en función del Modelo de Villela.

**Tabla 4.** Criterios de Análisis de la Gestión Social

<b>Ciudadanía Deliberativa</b>		<b>Análisis de la Gestión Social</b>
<b>Categorías</b>	<b>Criterios</b>	<b>Criterios</b>
Proceso de discusión	Canales de difusión	Disponibilidad de medios de difusión
	Pluralidad del grupo promotor	Liderazgo en las organizaciones
	Órganos existentes	Gestión participativa
	Órganos de seguimiento	Formas de seguimiento y acompañamiento
Inclusión	Apertura de los espacios de decisión	Participación en la toma de decisiones
Pluralismo	Participación de diferentes actores	Actores locales involucrados
Bien común	Objetivos alcanzados	Mejoras en la comunidad/población

**Fuente:** Cançado et al. (2019)  
Elaboración propia

Los criterios para el análisis de la Gestión Social, se han adaptado con la acción comunitaria y solidaria que caracteriza a Salinas de Guaranda, por lo que, los términos que se utilizan son acordes con el trabajo conjunto que realizan varias personas para el beneficio de sus comunidades.

En este sentido, la primera categoría proceso de discusión incluye a los criterios: disponibilidad de medios de difusión, liderazgo en las organizaciones, gestión participativa y formas de seguimiento y acompañamiento.

La disponibilidad de medios de difusión busca identificar los medios de convocatoria a través de los cuales se establece la comunicación de las actividades internas, en principio en Salinas y luego hacia las comunidades, con el fin de que la población se involucre en los espacios de discusión donde se analizan ciertos temas de interés comunitario. El criterio de liderazgo en las organizaciones, se relaciona con la formación de un grupo integrado por diferentes actores, los cuales han sido parte clave en las actividades del consorcio. La gestión participativa se refiere a los espacios de discusión, donde las personas se reúnen,



participan y dialogan acerca de diferentes temas. Y las formas de seguimiento y acompañamiento con respecto a las iniciativas productivas en este caso a las queseras comunitarias, como también a las decisiones o acuerdos a los que llegan en los espacios de discusión.

Por otra parte, en la categoría inclusión se encuentra la participación en la toma de decisiones, en este criterio se detalla la forma en la que los actores locales son parte del proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, la categoría de pluralismo abarca los actores locales involucrados en el proyecto quesero, los cuales son: la comunidad, entidades gubernamentales, las empresas comunitarias de Salinas, los proveedores-socios, los comercializadores, los clientes, entre otros.

Por último, en la categoría bien común está el criterio de mejoras en la comunidad/población que incluye los beneficios tangibles e intangibles que se han alcanzado con la implementación del Proyecto Nacional de Queserías Rurales coordinado por los gobiernos de Ecuador y Suiza.

### **3.5. Método de Análisis de la Información**

Con base a toda la información obtenida con los criterios de análisis de la gestión social, se realiza un análisis con la Matriz de Priorización y se obtienen resultados. Esta matriz permite determinar la importancia de los diferentes criterios mediante la comparación de cada criterio sobre los demás.

En esta investigación se califica a las variables en una escala entre 1 y 0, donde 1 es muy importante y 0 nada importante. De la siguiente forma, si al comparar dos criterios, el ubicado en la fila es más importante que el ubicado en la columna, se la asigna una puntuación de 1 en el casillero de la fila y 0 en el de la columna, y viceversa, en la diagonal de la matriz se coloca un valor de 0.5, porque los criterios tienen igual importancia al ser comparados entre sí (Lita, 2012).

Con base a los resultados de esta matriz de priorización, se puede definir los criterios que son más importantes y en función a esto se determinan las formas de gestión que se presentaron en las diferentes etapas de consolidación de la Funconquerucom.

A continuación, en la Tabla 5 se muestra la forma en la que deben ser colocados los criterios en la Matriz de Priorización para su respectivo análisis.

**Tabla 5.** Matriz de Priorización

Código	Criterios de análisis	C1	C2	C3	C4	C5	Sumatoria	Porcentaje (%)
C1		0.5						
C2			0.5					
C3				0.5				
C4					0.5			
C5						0.5		
<b>Total</b>								

**Nota:** En la diagonal de la tabla se coloca los valores de 0.5

**Fuente:** (Lita, 2012)

Elaboración propia

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Antecedentes

Salinas de Guaranda, es una parroquia ubicada en la provincia de Bolívar, su nombre proviene de las minas de sal que se encuentran en ese lugar, se forma por la cabecera parroquial que está a 3.550 metros de altura y por 30 comunidades que se hallan entre la zona subtropical a 800 msnm y la zona alta a 4.200 msnm (Vaudagna, 2012). “Según el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural Salinas, la población de este lugar, en el año de 2014, fue de 7.262 habitantes, de los cuales 1.489 habitan en la cabecera parroquial y 5.773 en las comunidades circundantes” (Naranjo et al., 2018, p. 137).

Por varios años, Salinas vivió en condiciones de extrema pobreza, no contaban con servicios básicos, caminos, medios de comunicación, entre otros, tenían una escuela unidocente y las actividades que realizaban solo les permitían cubrir sus necesidades de alimentación y vivienda, la principal fuente de ingresos provenía de la producción de sal, esta actividad les permitió complementar los productos para su alimentación, mediante el trueque que realizaban con los productores del subtrópico y con comerciantes de Ambato (Naranjo, 2012). Una muestra del nivel de pobreza de Salinas es la tasa de mortalidad infantil, que en 1972 era del 45% (Polo, 2015).

La producción de sal se realizaba en las minas localizadas en las haciendas de la Familia Cordovez, por este motivo, los productores tenían que pagar un tributo, el mismo que podía llegar a representar en algunos casos hasta las dos terceras partes de la producción, el valor del tributo dependía de la relación que tenían los productores con los dueños de las haciendas (Naranjo et al., 2018).

En el año de 1970, inició un proceso comunitario en Salinas con el arribo de la Misión Salesiana acompañada por un grupo de voluntarios que pertenecían a la Operación Matto Grosso (OMG), en ese grupo estaba el Padre Antonio Polo. La Misión Salesiana con la ayuda de la organización sin fines de lucro, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), comenzó con la construcción de la infraestructura para el bienestar y adelanto de Salinas, que incluía: la casa comunal, la mejora de los caminos y la implementación de los servicios básicos (Naranjo et al., 2018).

En un principio, por iniciativa del Padre Antonio Polo y José Tonello se estableció la Cooperativa Salinas Ltda. para la administración de las minas de sal, no obstante, por la

nacionalización de los recursos naturales se complicó su comercialización debido a que tenían como competencia a las grandes empresas dedicadas a la producción de sal marina, lo que ocasionó que esta organización se transformara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACCSAL), se constituyó como tal en 1972 con la finalidad de impulsar el ahorro y el crédito en sus socios y su involucramiento en proyectos productivos como: la producción de quesos y tejidos con lana de oveja (Naranjo, 2012).



**Figura 2.** Tercera reunión de la Cooperativa Salinas Ltda. (1972)  
**Fuente:** (Naranjo, 2012)

En 1973 se formó en la casa comunal la primera quesera comunitaria, para la elaboración de queso fresco, aplicando los conocimientos que adquirieron en las haciendas de la familia Cordovez. También, se implementó la hilandería para la fabricación de tejidos, estas actividades productivas no tuvieron éxito, principalmente por dos razones: la calidad de los productos y el sistema de comercialización.

Después, en 1974 se organizó la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas de Salinas (TEXAL), por un grupo de 15 mujeres con la dirección de Gladys Salazar y la ayuda de algunas voluntarias y misioneros. La Asociación nace con la iniciativa de fabricar tejidos con la materia prima de lana de ovejas y llamas, para así fomentar la participación de la mujer en nuevos proyectos productivos.

Las empresas solidarias se desarrollaron con el apoyo de la comunidad y las iniciativas del Padre Antonio Polo, enfocadas en mejorar la calidad de vida de la población. Posteriormente, ocurrió un hito importante en Salinas, el acuerdo de cooperación entre los

Gobiernos de Ecuador y Suiza para el desarrollo de queserías rurales en la comunidad, lo que daría paso a la consolidación de la FUNCONQUERUCOM.

#### **4.2. Etapas de Consolidación de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales y Comunitarias**

La FUNCONQUERUCOM se consolidó a través de tres etapas importantes. La primera etapa entre 1978 a 1991, estuvo marcada por el acuerdo entre los Gobiernos de Ecuador y Suiza, lo que permitió el desarrollo de la quesería comunitaria en la cabecera parroquial de Salinas, se inició la producción de quesos con una mayor tecnificación y con el asesoramiento del técnico suizo José Dubach.

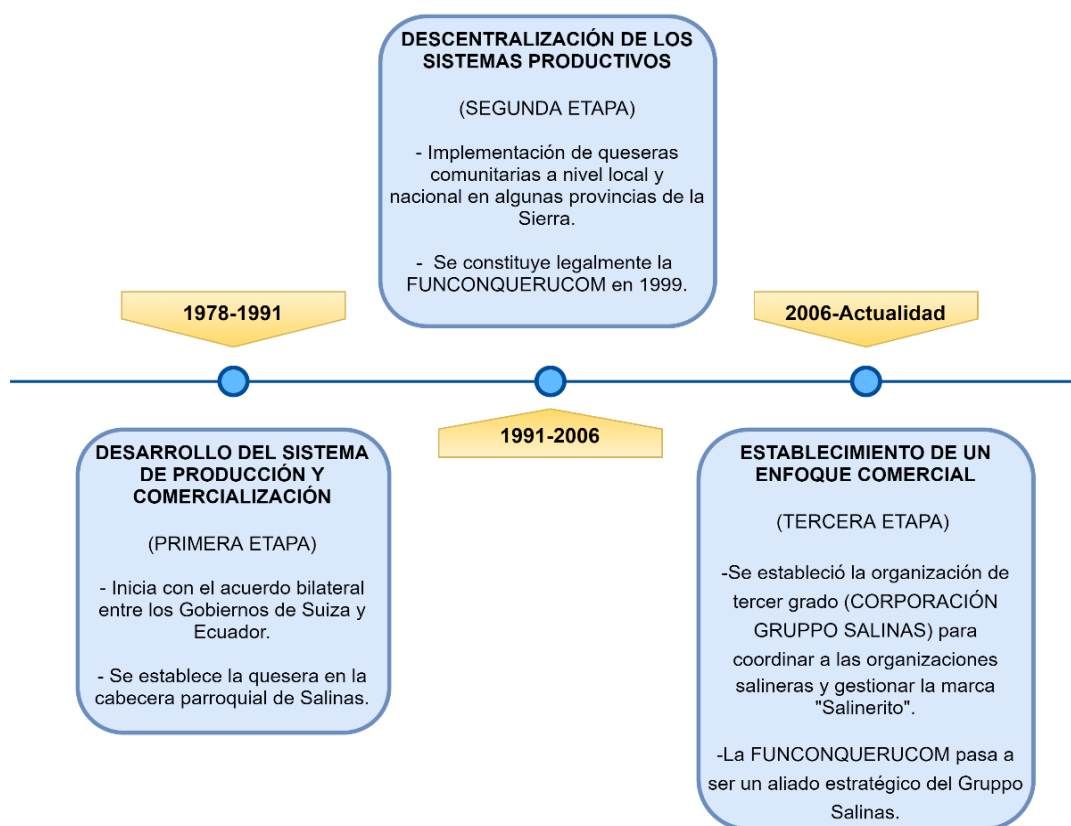
La segunda etapa, entre 1991 a 2006, se caracterizó por la descentralización de los sistemas productivos en las comunidades de Salinas que se refleja en el establecimiento de queseras comunitarias a nivel local, de igual manera se implementaron queseras a nivel nacional en ciertas provincias de la Sierra. Se creó el consorcio con los siguientes miembros: FUNORSAL, FEPP, Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) y Familia Salesiana, las queseras implementadas pasaron a formar parte de consorcio.

En la tercera etapa, entre 2006 a la actualidad, se presenta un enfoque comercial, orientado en ampliar los canales de comercialización y en gestionar la marca “Salinerito”, por lo que, se estableció la organización de tercer grado (CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS) con dos entidades: la Comercializadora Nacional (CONA) y el Centro de Exportaciones. De igual forma, el Gruppo Salinas se encarga de representar, establecer políticas y gestionar la marca campesina “Salinerito”.

Además, el Gruppo Salinas tiene como finalidad coordinar las seis organizaciones que se formaron en Salinas: FUNORSAL, Fundación Familia Salesiana, Fundación Grupo Juvenil, Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito, y Centro Artesanal de Mujeres “TEXSAL”.

Es importante mencionar que, la Funconquerucom se estableció como un aliado estratégico del Gruppo Salinas y desarrolla sus actividades de forma independiente (Aguagallo, 2020).

A continuación, en la Figura 3 se visualizan las tres etapas por las que atravesó la Funconquerucom.



**Figura 3.** Etapas de consolidación de la FUNCONQUERUCOM  
Elaboración propia

#### 4.2.1. Primera Etapa (1978-1991): Desarrollo del Sistema de Producción y Comercialización

En 1978 inició una etapa marcada por el acuerdo bilateral entre los Gobiernos de Suiza y Ecuador, como parte del Proyecto Nacional de Queserías Rurales se creó la quesería comunitaria con la asesoría del técnico suizo José Dubach, quien se encargó de capacitar a los miembros de la comunidad de Salinas en la fabricación de una variedad de quesos, con una infraestructura básica los productores de leche pudieron elaborar un producto de calidad, este proyecto exitoso se desarrolló bajo el nombre "El Salinerito" (Naranjo, 2012).

La producción quesera comenzó el 16 de junio de 1978 con apenas 53 litros de leche al día, suministrados por 5 productores de la comunidad y un mes después se estableció un sistema de comercialización a través de la primera tienda "Queseras de

Bolívar” localizada en Quito, en el sector de Santa Clara, a fin de asegurar un mercado prometedor y realizar ventas directas sin la intervención de intermediarios (Naranjo, 2012).

En esta etapa, el Padre Antonio Polo promovió dos puntos importantes: la no repartición de las utilidades, las cuales se reinvertían en proyectos productivos y sociales, también se utilizaban para otorgar créditos a los socios y mejorar la calidad de vida, el segundo punto, fue la descentralización de las actividades productivas hacia las comunidades más pobres, para que la toda parroquia obtenga beneficios de estas iniciativas productivas (Naranjo et al., 2018).

De igual forma, el Padre Antonio Polo recorría los recintos celebrando la misa y los sacramentos, lo acompañaban salinero/as, voluntarios/as y algunos dirigentes de la Cooperativa Salinas, por lo que, es importante destacar su labor de promoción de las cooperativas de ahorro y crédito y las queseras comunitarias.

Por otra parte, para el análisis en las tres etapas se utilizaron los Criterios de Análisis de la Gestión Social que constan en la Tabla 2, los cuales se establecieron en función al Modelo de Análisis de la Ciudadanía Deliberativa, el cual se fundamenta en las categorías: procesos de discusión, inclusión, pluralismo y bien común. En este sentido, se describe la primera etapa en función a las categorías mencionadas anteriormente con los criterios que incluye cada una.

#### **4.2.1.1. Procesos de Discusión**

- **Disponibilidad de Medios de Difusión**

En la primera etapa del proyecto quesero, los dirigentes se encargaban de convocar a las reuniones que se realizaban en la cabecera parroquial de Salinas, de igual forma otros actores intervinieron en la organización de las mismas, así lo señala Fabián Vargas:

Evidentemente las reuniones, claro también no es que solo dependía de los dirigentes, había también los otros actores que en ese tiempo estaban presentes como es: Padre Antonio Polo, como era José Dubach que era la persona que estaba a cargo del proyecto, el FEPP una organización también de apoyo, entonces eran estas personas que ayudaban a generar estos espacios para debatir, para analizar y para tomar decisiones (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

- **Liderazgo en las Organizaciones**

En este apartado se describe el trabajo de las personas que aportaron en el desarrollo del proyecto queso permitiendo que se mantenga en el tiempo. En este sentido, el Padre Antonio Polo es reconocido como el primer líder de Salinas, en un principio su omnipresencia se dio por cuestiones de necesidad, puesto que conocía cómo escribir proyectos de cooperación internacional, lo cuales representaron el éxito del experimento salinero, además conocía la forma de coordinar las comunicaciones nacionales e internacionales que se necesitaban, después las ejecutaba y administraba, Antonio Polo se encargó de encaminar todas las actividades productivas que surgieron como experimentos solidarios (Vaudagna, 2012).

Por otra parte, los primeros líderes de Salinas trabajaron junto al Padre Antonio y voluntarios extranjeros, los cuales son reconocidos como “históricos” en el proceso comunitario, entre ellos se destacó: Germán Vásconez, Víctor López, Antonio Vargas, entre otros, estos líderes estaban preparados para afrontar nuevos retos, se encargaban de las funciones importantes y buscaban la forma de enfrentar los posibles riesgos que representaban los nuevos proyectos productivos.

Germán Vásconez fue parte de la familia más grande de Salinas, un líder comunitario que se caracterizó por ser alegre, amable, capaz de establecer relaciones sociales, contaba una excelente memoria para recordar datos y números, desde muy joven se integró al grupo conformado por el Padre Antonio Polo, la iglesia y los voluntarios (Vaudagna, 2012). Fue fundador y dirigente de la Cooperativa Salinas por 14 años, se le nombro como vicepresidente de la organización de segundo grado (UNORSAL) y entre los años de 1997 a 1998 pasó a desempeñar un trabajo dentro del FEPP de Guaranda (Polo, 2015)

Por otra parte, Víctor López en un principio fue proveedor de leche para la cooperativa y se encargó de una labor de suma importancia, acompañó al padre Polo que recorría los recintos dando la misa y los sacramentos, como su seguidor divulgó y promovió las cooperativas, en especial las queserías, dialogaba de forma empática con los indígenas de los recintos, demostrando su capacidad para escucharlos y su sentido de justicia, por ello, cuando se estableció la Unorsal fue nombrado como presidente (Vaudagna, 2012).

Asimismo, Antonio Vargas, fue teniente político en la década del 70 y 80, se encargó de acoger a los voluntarios extranjeros, campesino y dueño de un cierto número de vacas, organizaba de excelente forma las mingas comunitarias, mostraba transparencia a pesar



de desempeñar un cargo político local, este líder formó parte de una de las familias más importantes de Salinas, la cual se ha involucrado en la iniciativa salinera, con la posterior participación de su hijo Alonso, incluida su hermana Elena y luego por su nieto Fabián Vargas (Vaudagna, 2012).

Un líder fundamental en el proyecto quesero fue José Dubach, el técnico suizo dio una gran enseñanza a los campesinos, con él aprendieron lo que en realidad significaba darle valor agregado a la materia prima y así pudieron elaborar un buen queso, también aprendieron la forma de organizar un proceso, que incluye el mejoramiento de la producción de materia prima, la correcta elaboración de los productos y la distribución eficaz de los mismos (Polo, 2015).

Con respecto a la labor del técnico suizo en el proyecto quesero, el Padre Antonio Polo compartió:

(...) No era solo un quesero, no era solo un empresario, él era un humanista, una persona que creía en la dignidad del trabajo no por el sueldo que uno recibe sino por el amor que pone en el trabajo, eso normalmente no se lo ve, se ve que ha diversificado los quesos, que nos ha abierto la tienda en Santa Clara y que ha lanzado la idea del consorcio, todo eso son méritos (A. Polo, entrevista vía Zoom, 09 de marzo de 2021).

El papel que cumplió José Dubach fue trascendental en el proceso comunitario de Salinas, el técnico quesero aportó con sus conocimientos, con su experiencia, se caracterizó por darle importancia al trabajo de los campesinos.

- **Gestión Participativa**

Cuando se creó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas se organizaron reuniones comunitarias en las que participaban los socios, en base a las necesidades de la comunidad se inició una primera experiencia en la formación de una quesera comunitaria en 1973, que debido a problemas técnicos y de comercialización no tuvo éxito.

En 1978 se implementó el proyecto quesero y se instaló la quesera en la cabecera parroquial de Salinas y también se organizaban espacios de discusión como lo menciona Fabián Vargas:

Antes, tal vez no había tanto formalismo y las reuniones podían ser semanales o podían ser los días martes que es la feria donde se concentra toda la gente y eran

los espacios de concientización, de formación, de decisiones, de debates para seguir superando los problemas, en ese tiempo en 1978 al iniciar un proyecto hay muchas dudas, ajustes, decisiones, cambios (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

En este sentido, estas reuniones se realizaban de forma más continua y agrupaban a gran parte de la población de la cabecera parroquial, fueron espacios de debates donde se tomaban decisiones y sirvieron para resolver los problemas que surgieron en el proyecto.

- **Formas de Seguimiento y Acompañamiento**

En las organizaciones sociales se aplica una forma de seguimiento y acompañamiento distinta, no desde un enfoque gerencial en el cual se plantean indicadores y principalmente en esta primera etapa, la entidad jurídica encargada de apoyar en las actividades de la quesera fue la Cooperativa Salinas.

Ahora bien, la quesera comunitaria adaptada con tecnología básica se instaló en un local atrás del convento, una vez que el Salinerito salió de la tutoría del convento, los equipos y las deudas le correspondían a la Cooperativa, la cual, también se encargó de la preparación y designación de los maestros queseros, de la fijación de precios, de la compra de leche y la venta de los productos, asumió las deudas y los pagos (Polo, 2015).

#### **4.2.1.2. Inclusión**

- **Participación en la Toma de Decisiones**

Con el tiempo se fueron incorporando más proveedores-socios a la quesera comunitaria, los cuales para tomar una decisión lo hicieron de la siguiente forma, así lo mencionaba el Padre Antonio Polo:

Al comienzo era más coral (...) En el campo no es que se va mucho por mayoría, al final tienen que llegar a un consenso (...) O sea, cada cual tiene que hablar, aunque diciendo la misma cosa que dijo el otro, pero al final tiene que ser claro que todos o casi todos en fin del ambiente están a favor de una decisión y así poco a poco vienen las reglas, aumentan los números, se burocratiza muchas situaciones (A. Polo, entrevista vía Zoom, 09 de marzo de 2021).

Por ende, todos manifestaban sus opiniones libremente, en este tiempo las decisiones se tomaban en consenso, es decir, se trataba de llegar a una decisión que beneficiara a la mayoría. Lo que describió el Padre Antonio Polo que se van aplicando reglas y burocratizando muchas cosas se puede evidenciar en las siguientes etapas.

#### **4.2.1.3. Pluralismo**

- **Actores Locales Involucrados**

En esta etapa, la organización fue un eje fundamental del proceso comunitario, esta se entiende como la estructura que involucra a un grupo de personas en el desarrollo de actividades enfocadas en el bien común. Por tanto, la creación de la primera organización (COACSAL) formó la base para establecer las otras empresas comunitarias.

A medida que aumentó el número de organizaciones, creció la necesidad por prestar diferentes servicios: suministro del material contable, asesoramiento en las áreas socio-organizativa, técnica y administrativa, además de la distribución de recursos económicos para la prestación de créditos, por ello, surgió el potencial necesario para la unión de Cooperativas y se creó en 1982 una organización de segundo grado con el nombre de Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas - UNORSAL (Polo, 2015).

En 1988 se legalizó como Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), esta organización se estableció como un vínculo entre la COACSAL y las demás comunidades para promover el desarrollo comunitario, con su ayuda se formaron varias pre-cooperativas o cooperativas de ahorro y crédito en cada comunidad y posteriormente queserías comunitarias, las cuales se fueron incorporaron al consorcio (Naranjo, 2012).

Por otra parte, en el proyecto para la creación de la quesera articularon dos entidades de gobierno, la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (Cadena, 2007). Esta quesera establecida en la cabecera parroquial inició su proceso productivo con apenas 53 litros al día, suministrados por cinco productores de leche de la comunidad, a un precio de 3 sucres, después de algunos meses se incrementó a 396 litros al día, con 46 proveedores-socios y para 1979, la quesera se consolidaba y trabajaba con 4 queseros muy capacitados en el procesamiento de 700 litros de leche, entregados por 104 socios de la comunidad (Guevara, 2019).

Con el fin de comercializar los productos sin la intervención de intermediarios, al mes de iniciar la producción de quesos, se estableció el primer canal de distribución a través de la primera tienda “Queseras de Bolívar” ubicada en Quito, en el sector de Santa Clara. El 80% del total de la producción de quesos se comercializó por medio de la tienda y el 20% a nivel local (Benalcázar, 2008).

Luego, en 1980 comenzó la construcción de una nueva planta en Salinas con una capacidad para procesar 1.500 litros de leche al día, con 50 proveedores, los cuales se fueron incrementando, además, esta planta quesera contaba con la indumentaria y el equipo necesario para la elaboración de quesos (Sacasari, 2019).

#### **4.2.1.4. Bien Común**

- **Mejoras en la Comunidad/Población**

El proyecto nació con el objetivo de mejorar las condiciones de la actividad lechera a través de la producción y comercialización de una gran variedad de quesos, con el fin de incrementar el ingreso de los pequeños productores y ofrecer un producto de calidad para los consumidores (Cadena, 2007). Este objetivo se cumplió con la creación de la quesera comunitaria adaptada con tecnología básica, los campesinos entregaban la leche para la producción y recibían un pago por cada litro, lo cual, garantizaba un sustento para sus familias, así también se generaron fuentes de trabajo y un salario justo para aquellos que trabajaban en las queseras.

En las plantas queseras se aplicaba el principio de la no repartición de las utilidades, el cual ya se estableció en la Cooperativa Salinas y en las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se fueron implementando en las comunidades, los excedentes de las plantas eran utilizados en asistencia social para los productores de la comunidad, en la creación de una caja para créditos y para el mejoramiento de la producción de leche (Polo, 2015).

De acuerdo con Soria & Illingworth (1989), los beneficios que ofrecía la quesera “El Salinerito” a sus proveedores y en general a la comunidad fueron los siguientes:


- Pago de los medicamentos para los productores atendidos en el dispensario médico.
- Insumos veterinarios al 50% de su valor.
- Cupo de 2 kg de queso/mes para el consumo familiar, al 45% del costo real.
- Ayudas económicas mensuales para ancianos necesitados.

- Financiamiento y pago de mano de obra en proyectos de beneficio comunitario, como por ejemplo escuela o dispensario médico.
- Ayuda y financiamiento parcial de uniformes para los niños de la escuela.
- Adelantos o anticipos de dinero a los proveedores para ser descontados en la quincena. (p. 26)

### 4.3. Matrices De Priorización

#### 4.3.1. Matriz de Priorización en la Primera Etapa

**Tabla 6.** Gestión en la Primera Etapa de consolidación del consorcio (1978-1991)

		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN								
Gestión del consorcio		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Sumatoria	Porcentaje (%)
C1	Disponibilidad de medios de difusión	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	2,04%
C2	Liderazgo en las organizaciones	1	0,5	0	1	0	0	1	3,5	14,29%
C3	Gestión participativa	1	1	0,5	1	0	1	1	5,5	22,45%
C4	Formas de seguimiento y acompañamiento	1	0	0	0,5	0	0	0	1,5	6,12%
C5	Participación en la toma de decisiones	1	1	1	1	0,5	1	0	5,5	22,45%
C6	Actores locales involucrados	1	1	0	1	0	0,5	1	4,5	18,37%
C7	Mejoras en la comunidad/población	1	0	0	1	1	0	0,5	3,5	14,29%
<b>TOTAL</b>		6,5	3,5	1,5	5,5	1,5	2,5	3,5	24,5	100%

#### Elaboración propia

Con base en los resultados de la matriz de priorización que se presenta anteriormente, los criterios de análisis de la gestión social que tienen el porcentaje más alto son: gestión participativa y participación en la toma de decisiones, esto se da debido a que en esta primera etapa hubo una mayor participación de la población en las reuniones comunitarias.

Al inicio del proyecto queso fue necesario una mayor coordinación con la comunidad y luego conjuntamente con los socios de la quesera, por lo cual, se generaron estos espacios de discusión, de encuentro con las personas donde su voz fue escuchada en la toma de decisiones, cada uno aportaba con sus ideas y tenían que llegar a un consenso entre todos.

En la primera etapa, estas reuniones comunitarias se realizaban de forma más continua, cada semana o en las ferias donde se concentraba la mayor parte de la población de la cabecera parroquial de Salinas, por medio de estas reuniones se fueron discutiendo ciertos temas y coordinando las actividades de la quesera comunitaria creada en 1978.

Es importante mencionar que, las reuniones comunitarias ya se realizaban hace algunos años atrás con los socios y dirigentes de la Cooperativa Salinas y fueron fundamentales para dar comienzo a nuevas iniciativas productivas que, aunque no tuvieron el éxito esperado en un inició, la comunidad salinera continuó trabajando para el beneficio de sus miembros. La iniciativa productiva que impulsaron fue una quesera en 1973, pero no pudo continuar porque no contaban con un canal de comercialización que complementa el proceso productivo.

Por ello, un actor de suma importancia en la primera etapa que va desde 1978 a 1991 y a lo largo de todo el proyecto queso fue la tienda “Queseras de Bolívar”. De igual manera, la cooperación del Gobierno de Suiza y Ecuador fue clave para la implementación de la nueva quesera comunitaria en 1978 en la cabecera parroquial de Salinas, la tienda garantizó la venta de los quesos sin la intervención de intermediarios, en ese tiempo se vendía el 80% de los productos por medio de la tienda y 20% a nivel local. Con la comercialización de los productos a través de la tienda se obtuvo el éxito que años atrás no se logró. Cabe mencionar que, la producción de quesos inició con 5 proveedores y un año después la quesera comunitaria ya contaba con 104 proveedores-socios.

Así también, en los resultados de la matriz de priorización, el criterio de liderazgo tiene un porcentaje relevante, por medio de la guía del Padre Antonio Polo, el primer líder de Salinas que fomentó iniciativas productivas junto a la comunidad, también surgieron los primeros líderes comunitarios de la Cooperativa Salinas que apoyaron en las iniciativas que iban empezando y principalmente un líder de suma importancia en el proyecto queso fue José Dubach quien compartió sus conocimientos sobre la fabricación de quesos con los campesinos.

Por otra parte, el criterio de las formas de seguimiento y acompañamiento tiene un porcentaje bajo en la matriz, pero toma relevancia cuando se amplía el número de queseras, es decir, en la segunda etapa cuando se descentraliza la producción hacia las comunidades.

#### **4.3.1.1. Formas de Gestión**

El término gestión se emplea principalmente en las organizaciones sociales y se presenta como una alternativa para fomentar la emancipación de las personas (Naranjo, 2012), siendo el fin de la gestión social (Cançado et al., 2019).

En este sentido, las actividades comunitarias de Salinas, han priorizado el interés colectivo sobre el interés particular, lo cual se expresa en la gestión social (Tenório citado en Naranjo et al., 2018). Esto hace referencia también a los procesos participativos de la comunidad.

Con base en los criterios que presentaron un porcentaje alto en la matriz de priorización, se pudo determinar que en esta primera etapa entre 1978 a 1991 se presentó una forma de gestión participativa, que se relaciona con la gestión social, la cual se caracteriza por ser una gestión más incluyente, dialógica, donde el proceso de toma de decisiones es ejercido por medio de diferentes sujetos sociales (Tenório, 1998).

A partir de esto tenemos que tener en cuenta, que la gestión social también se fundamenta en la ciudadanía deliberativa, puesto que es un proceso participativo, donde las decisiones tiene origen en procesos de discusión que se orientan por los principios de la inclusión, pluralismo y buscan el bien común. En este caso, los espacios de discusión fueron las reuniones comunitarias donde se tomaba en cuenta la voz de los proveedores-socios de la quesera en las decisiones importantes y las mismas se centraban en favorecer a todos.

Es importante señalar que la gestión a lo largo de esta etapa se enfocó en beneficiar a la comunidad salinera, esto se refleja en las fuentes de trabajo implementadas, los proveedores recibían un pago por los litros de leche y este ingreso les servía como sustento para sus familias, también la quesera de Salinas generaba excedentes, los cuales eran reinvertidos en obras sociales.

#### **4.2.2. Segunda Etapa (1991-2006): Descentralización de los Sistemas Productivos**

Los evaluadores externos realizaron un análisis a las queserías desde un punto de vista económico, por tanto, recomendaron la centralización de las plantas queseras a nivel de la cabecera parroquial de Salinas.

A pesar de esto, el Padre Antonio Polo, la Misión Salesiana y el FEPP promovieron la descentralización de la producción de quesos hacia las demás comunidades, para que

desarrollen pequeñas queserías en cada comunidad, de esta manera, los ingresos alcanzarían para todos los productores de leche de Salinas, se podría capacitarlos y darles empleo, lo cual fortalecería su sentido de pertenencia a su comunidad (North, 2008).

Naranjo et al. (2018) menciona que las comunidades de Salinas pasaron por tres etapas para la integración al proceso comunitario. La primera etapa, fue el desarrollo de la organización, según el artículo 8 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, pueden ser las organizaciones que están conformadas en los Sectores: Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como las Unidades Económicas Populares (LOEPS, 2011).

Por lo general, empiezan con una organización de base enfocada al ahorro y crédito entre la población de la comunidad y luego se legaliza como organización. La segunda etapa, se orienta a la capacitación para la actividad a desarrollarse y en proveer la infraestructura necesaria, en este caso, se refiere a la capacitación que reciben los miembros de la comunidad para la elaboración de los quesos y en la creación de la quesería. La tercera etapa, se relaciona con la asistencia técnica y capacitación por parte de la Funorsal para administrar el sistema productivo, esta organización de segundo grado da asesoramiento a las comunidades en el aspecto socio-organizativo y financiero (Naranjo et al., 2018).

Finalmente, el éxito logrado en la producción de quesos fomentó la necesidad de permitir que otras comunidades fuera de la Parroquia Salinas participaran de este proceso comunitario, por lo que, en 1991 se creó la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias conocida como FUNCONQUERUCOM, este consorcio ha incorporado a los pequeños productores de leche a través de sus capacidades tanto individuales, como grupales, con ello han podido establecer una red de grandes beneficios para sus miembros (Cadena, 2007). El consorcio quesero se constituyó legalmente en el año de 1999.

A continuación, se describe la segunda etapa en base a los criterios de análisis de la gestión social: disponibilidad de medios de difusión, liderazgo en las organizaciones, gestión participativa, formas de seguimiento y acompañamiento, participación en la toma de decisiones y mejoras en la comunidad/población.



#### **4.2.2.1. Procesos de Discusión**

- **Disponibilidad de Medios de Difusión**

En las comunidades que comenzaron a surgir en este territorio, se empezó construyendo escuelitas, las cuales se hicieron en base a mingas y algunas ayudas, en este espacio se celebraba la Eucaristía y también se llevaba a cabo la reunión (Polo, 2015). De esta forma, se dio el proceso de convocatoria, como lo mencionaba Marcelo Allauca:

El proceso comunicativo de Salinas tiene su base en la iglesia (...) La mayoría de convocatorias, la mayoría de asambleas se realizaba a través del trabajo pastoral del Padre, básicamente en las eucaristías (...) La comunidad se reunía, y ahí se convocaba y se participaba de esto (M. Allauca, entrevista vía Zoom, 10 de febrero de 2021).

Asimismo, las reuniones que se realizaban al interior de cada comunidad eran convocadas por los líderes comunitarios, en las mismas se trataban asuntos sobre el mejoramiento de caminos, temas administrativos, celebraciones, entre otros, estas reuniones se desarrollaban en la casa comunal (Borja et al., 2017).

De igual forma, por medio de los dirigentes se convocaba a los socios a las reuniones de la quesera, así lo mencionaba un ex dirigente de la comunidad San Vicente:

Cada mes, como ya tienen planificado van avisando para el siguiente mes y de ahí (...) Los directivos están llamando, están escribiendo y también de manera especial en la quesera, como la mayor parte llegan a entregar la leche, ahí van comunicando (E. Punina, entrevista vía Zoom, 26 de febrero de 2021).

Es decir, la convocatoria se dio por medio de la comunicación personalizada entre los miembros de la comunidad, al momento en que los proveedores-socios entregaban la leche se les informaba sobre las reuniones y ellos a su vez iban compartiendo con los demás.

- **Liderazgo en las Organizaciones**

El Padre Antonio Polo ha sido un referente de liderazgo en Salinas por varios años, se le atribuye un liderazgo carismático, es decir, fundamentado en las cualidades que posee el líder (Chiriboga, 1999). Es considerado como una persona entusiasta, comprometida y animadora, precursor de muchas ideas que se convirtieron en empresas

solidarias, continuamente ha trabajado en la unión de la comunidad y a pesar de no tener ningún cargo formal, es participe en las decisiones que toman las empresas comunitarias (Naranjo, 2012).

De igual manera, existieron un gran número de líderes históricos en las comunidades de Salinas, que en su mayoría actuaron como animadores cristianos, estableciendo la integración, lo cual permitió que de manera espontánea se formen los recintos (Polo, 2015). La labor de los dirigentes fue trascendental para organizar a la población en las comunidades, así lo relataba un ex dirigente de la comunidad Natawa:

Nuestro trabajo ha sido entre los jóvenes organizar y lo primero que se ha impulsado es la organización, el socio-organizativo y después se han emprendido algunas actividades en nuestra comunidad (...) El primer proyecto que se hizo es la casa de desarrollo comunitario y la segunda actividad que se ha hecho es, bueno ya comencé con los micro-emprendimientos (...) Se hizo la actividad de la quesera, la actividad de artesanías, entonces todo aquello iba creciendo año en año (...) (D. Poaquiza, entrevista vía Zoom, 03 de marzo de 2021).

En este sentido, el proceso socio-organizativo permitió impulsar nuevas iniciativas productivas como las queseras y también otras actividades, de esta forma los dirigentes han trabajado junto a sus miembros para sacar adelante a las queseras comunitarias.

Es importante reconocer a los iniciadores del consorcio, entre ellos estaban: José Dubach, el Padre Antonio Polo, el Padre Mateo Panteghini, José Tonello, Edgar Vásconez y otros salineros, su labor fue fundamental dentro del consorcio y permitió su desarrollo hacia otras comunidades, con el tiempo se han integrado más personas a la organización: Fabián Vargas, María Vargas, entre otros.

- **Gestión Participativa**

Los espacios donde participaban los miembros de las comunidades se establecieron por medio del trabajo pastoral del Padre Antonio Polo. En las comunidades que el Padre visitaba, una vez concluida la misa, los miembros de la comunidad se reunían con él, a fin de informarse acerca de la posibilidad de obtener un fondo, o para pedir un crédito, también manifestaban sus preocupaciones sobre alguna eventualidad ocurrida en su comunidad y así se fueron promoviendo nuevos proyectos productivos (Pinker, 2012).

Cada que se formaba una comunidad y se consolidaba, iba teniendo una estructura propia. Poco a poco, en cada comunidad se fue construyendo una casa comunal y ahí se llevaban a cabo las reuniones, en las cuales se trataban temas de interés comunitario donde participaban los comuneros.

Conforme se creaban las queseras en las diferentes comunidades de la Parroquia, se fueron organizando reuniones en las que participaban los socios de la quesera, los cuales son los mismos miembros de la comunidad, es decir, la quesera le pertenece a la comunidad. En las reuniones se analizaban diferentes temas, como lo manifestó Daniel Poaquiza:

(...) Cuando hay reuniones generales siempre hablamos del tema de la quesera, por el tema de la higiene de la leche, por la puntualidad, hablamos por el tema de pronto hay una capacitación, entonces normalmente siempre la quesera mantiene la organización, para así no dejar deslindada del trabajo comunitario (D. Poaquiza, entrevista vía Zoom, 03 de marzo de 2021).

Mediante estas reuniones se organizaba el trabajo en las queseras con el fin de mejorar la producción de quesos, estos espacios de encuentro fueron esenciales para mantener la integración comunitaria.

Asimismo, acerca de las asambleas del consorcio y de las queseras comunitarias, Fabián Vargas compartió que:

Eran más seguidas, porque eran procesos iniciales de conformación y cuando son procesos iniciales requieren mayor interacción, mayor empoderamiento, mayores decisiones. Antes, cada semana las asambleas a nivel de las comunidades, a nivel de rendición de cuentas de las comunidades también se hace dos veces al año (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

Posteriormente, en 1999 el consorcio se constituyó con la figura jurídica de fundación con su estatuto y reglamento interno establecido, por lo cual, los espacios de reunión se han normalizado en el consorcio y de igual forma más adelante estos mecanismos se han implementado en las comunidades de acuerdo a sus realidades.

- **Formas de Seguimiento y Acompañamiento**

Las queseras de las diferentes comunidades recibieron asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento socio-organizativo y administrativo por parte de la Funorsal,

esta organización de segundo grado organizaba y participaba en las reuniones anuales, semestrales y trimestrales de cada comunidad. De igual manera, el consorcio prestaba servicios a las queseras como: la asistencia técnica para los productores de leche, también apoyaba a las queseras en el proceso productivo y principalmente en la comercialización de sus productos.

Ahora bien, la directiva de cada quesera se encargaba de implementar las decisiones e informaba en las reuniones sobre su gestión, así lo mencionó un ex dirigente de la comunidad San Vicente:

Se encarga la directiva prácticamente, el presidente, la secretaria en su mayor parte, ellos son los que dan seguimiento y en la siguiente reunión tiene que informar, que han hecho, que no han hecho, de pronto los mismos integrantes de la comunidad, en la siguiente reunión dicen: esto quedo de hacer ¿Cómo está? entonces, ahí van informando (E. Punina, entrevista vía Zoom, 26 de febrero de 2021).

En este caso, los dirigentes comunitarios coordinaban el trabajo y daban una rendición de cuentas a los socios de las queseras, de igual forma, los socios estaban pendientes de la culminación de ciertas actividades.

#### **4.2.2.2. Inclusión**

- **Participación en la Toma de Decisiones**

En las queseras comunitarias, la Asamblea General de Socios se encargó de tomar las decisiones acerca del futuro de las organizaciones a su cargo y en el caso de las comunidades pequeñas el rumbo de cada comunidad, lo fundamental en estas estructuras eran las personas y la forma de organizarlas, para que en conjunto tomen decisiones, es importante la transparencia en la rendición de cuentas, la democracia y también el cambio de directivos para que todos los miembros de las organizaciones asuman diferentes responsabilidades (Vargas, 2020).<sup>1</sup>

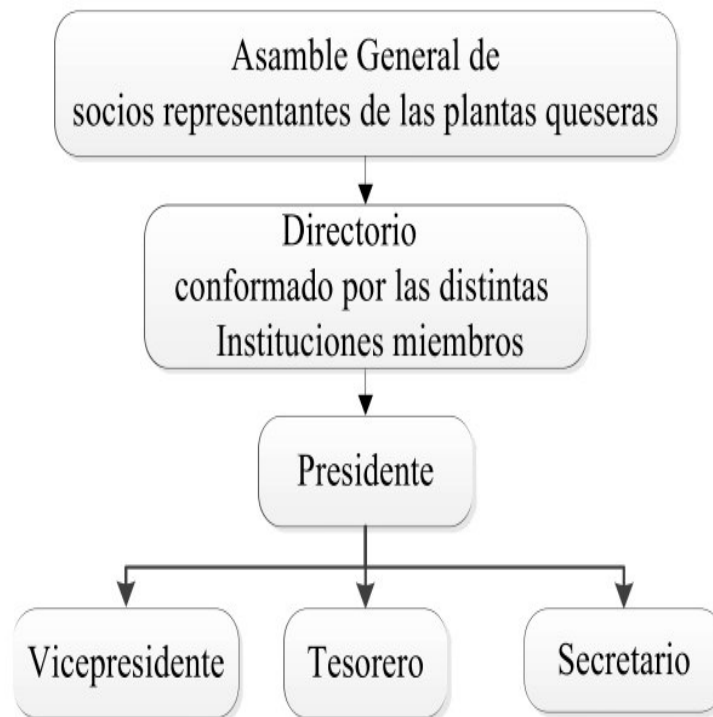
Asimismo, en las asambleas generales, el gerente o el administrador de la quesera presentaban propuestas para analizarlas con los socios, así lo mencionó un ex dirigente de la comunidad Natawa:

---

<sup>1</sup> María Vargas, Gerente Administrativa de FUNCONQUERUCOM, conferencia de la Red de Estudios Organizacionales y Tecnología (14 de octubre de 2020).

Normalmente, el gerente o el administrador tiene que tener claro de cómo quiere alcanzar con el trabajo de la planta quesera, entonces tiene que armar dos propuestas, entonces mediante las dos propuestas se presenta en la asamblea esto es lo que está proyectado, en la cual, la asamblea dice por un proyecto o por una visión clara por esto vamos y la asamblea se aprueba (D. Poaquiza, entrevista vía Zoom, 03 de marzo de 2021).

De igual forma, las decisiones del consorcio se tomaban por medio de la Asamblea General de Socios, conformada por los representantes de las queseras comunitarias, los cuales podían elegir y ser elegidos, pero el Directorio fue el órgano encargado de gran parte de las actividades. La estructura organizativa del consorcio se muestra a continuación:



**Figura 4.** Estructura de la FUNCONQUERUCOM  
**Fuente:** (Aguagallo, 2020)

Asimismo, la Funconquerucom organizó espacios de encuentros con las queseras comunitarias, en estas asambleas participaban los representantes de las plantas queseras con voz y voto, también se rendían cuentas del consorcio y se trataban temas acerca del mejoramiento de la materia prima, el precio de sus productos y propuestas para su venta.

### 4.2.2.3. Pluralismo

- **Actores locales involucrados**

En Salinas surgieron nuevas organizaciones comunitarias debido al éxito en la producción y comercialización de quesos. Por lo que, en 1995 fue creada la Fundación Familia Salesiana (FFSS), la cual se legalizó como tal en el 2002, esta fundación inicio con el objetivo de apoyar a los niños, jóvenes, a toda la población de la Parroquia con la finalidad de cubrir las necesidades de salud, educación y evangelización (Naranjo, 2012).

Esta organización se encargó de administrar los hogares juveniles (masculino y femenino), también cuenta con varias unidades productivas, como la fábrica de confites El Salinerito, la escuela de arte, el taller de cerámica dedicado a la fabricación de artesanías, la Radio El Salinerito que ofrece información a las comunidades con una cobertura en toda la provincia de Bolívar, entre otras organizaciones (Aldás, 2014).

De igual importancia, la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS) comenzó sus actividades en 1976, con la finalidad de crear fuentes de trabajo para los jóvenes, después se estableció como fundación en 1995 y sus unidades productivas son: el Hotel El Refugio, la oficina de turismo comunitario, la deshidratadora de hongos que produce una variedad de productos con hongos, la operadora de turismo que oferta paquetes turísticos en Salinas, entre otras unidades (Aldás, 2014).

En la segunda etapa, la Funorsal desempeño un papel importante, esta organización prestaba asistencia técnica, capacitación a los miembros de las comunidades, lo cual fortaleció la creación de las queseras en cada comunidad.

En 1991 finalizó el apoyo suizo y con el fin de dar continuidad al proyecto, coordinar, dar seguimiento y prestar asesoría a las queserías comunitarias instaladas, se constituyó la FUNCONQUERUCOM, con los siguientes miembros: FUNORSAL, FEPP, Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) y Familia Salesiana.

El consorcio además de ser creado para dar continuidad al proyecto se enfocó en el cumplimiento de otros objetivos. Los mismos constan en el estatuto de la FUNCONQUERUCOM del año 1999 y se presentan a continuación:

- Agrupar, organizar y apoyar técnicamente a los pequeños productores de leche y derivados lácteos.

- Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia técnica en la producción de leche; en la producción, tratamiento, maduración y comercialización de quesos.
- Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización de los derivados lácteos, ofreciendo a los productores agroindustriales y comercializadores los medios y recursos humanos de que disponga o que pueda gestionar o contratar.
- Promocionar la venta de los productos lácteos obtenidos por sus miembros (Cadena, 2007, p. 65).

Con el tiempo se instalaron 70 plantas queseras, de las cuales 35 estaban asociadas a la Funconquerucom y se distribuían en 6 provincias de la Sierra: 27 se encontraban en la provincia de Bolívar, 3 en Pichincha, 2 en Chimborazo, 1 en Tungurahua, Cotopaxi y Azuay, respectivamente (Aguagallo, 2020).

La comercialización de los productos de las queseras se realizó por medio de la tienda “Queseras de Bolívar”. Al inició solo se encargó de vender los productos de la primera quesera de Salinas y luego de todas las queserías comunitarias que se integraban al proyecto, de esta manera podían cubrir el costo de transporte del producto desde la planta de producción a la tienda, lo cual garantizaba un mejor precio y por ende, mayores utilidades, las cuales fueron reinvertidas (Aguagallo, 2020).



**Figura 5.** Tienda Queseras de Bolívar  
**Fuente:** (Dubach, 1988)

Se comercializaba una gran variedad de quesos entre ellos: queso fresco, queso mozzarella y andino, también los productos se enfocaban al mercado extranjero: dambo, tilsit, gruyere y provolone, entre otros (Dubach, 1988).

A medida que se establecían las queserías en las comunidades, se abrió otra tienda “Queseras de Bolívar” en Guayaquil en 1989, en Guaranda y para los 90 se realizaban las ventas por medio de Supermaxi (Polo, 2015).

#### **4.2.2.4. Bien Común**

- **Mejoras en la Comunidad/Población**

Mediante la creación de diferentes actividades como: agrícolas, artesanales y productivas, en Salinas se generó puestos de trabajo especialmente para la población juvenil, puesto que, por falta de trabajo migraban hacia la ciudad. Estas actividades comunitarias permitieron que se involucre la población más pobre de las comunidades donde existía una falta de ocupación, a finales de la década de los 90, hubo alrededor de 519 puestos de trabajo en actividades administrativas y productivas establecidas en la Parroquia, la mitad de estos puestos se encontraban en las comunidades más alejadas del centro (Vaudagna, 2012).

Los campesinos al participar de la cadena de producción, se enfrentaron a grandes desafíos, dificultades y también tuvieron éxitos en todas las etapas, pero lo primordial permaneció entre ellos, al unirse y confiar en sus capacidades tanto individuales como grupales, se estableció una estructura sólida a través de capacitaciones en diferentes ámbitos y la alianza con varias organizaciones, lo cual permitió formar una red que trabaja en conjunto y en este sentido se ha constituido la FUNCONQUERUCOM (Cadena, 2007).

El consorcio se estableció con el objetivo de apoyar a las queseras de las comunidades de Salinas y de otras provincias, en la comercialización de sus productos, puesto que, las queseras no contaban con la capacidad logística para vender su producción en el mercado (Aguagallo, 2020).

Además de los beneficios que brinda en la comercialización, la labor del consorcio se ha enfocado en valorar a las personas, así lo mencionó Fabián Vargas:

El primero es valorar al ser humano sobre el capital, lo importante es que las personas se sientan parte de una estructura organizativa que no piensa en el yo, sino piensa en el nosotros, eso se llama comunidad se llama organización (...) La




organización lo que hace es crear un espacio donde somos iguales (...) Lo más importante es que pasamos de ser un individuo que puede tener éxito sólo o que puede tener fracaso, marginación, pobreza sólo a un sistema que a través de la solidaridad, a través de la organización tenga la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

Desde este enfoque, se priorizó la importancia que tienen las personas por sobre la acumulación de riquezas, la forma organizativa del consorcio ha favorecido a que los socios se sientan parte de la organización, la cual trabaja para el beneficio de todos en busca de mejores condiciones de vida para la población de las comunidades.

#### 4.3.2. Matriz de Priorización en la Segunda Etapa

**Tabla 7.** Gestión en la Segunda Etapa de consolidación del consorcio (1991-2006)

		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN								
Gestión del consorcio		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Sumatoria	Porcentaje (%)
C1	Disponibilidad de medios de difusión	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	2,04%
C2	Liderazgo en las organizaciones	1	0,5	1	0	0	0	1	3,5	14,29%
C3	Gestión participativa	1	0	0,5	1	1	0	1	4,5	18,37%
C4	Formas de seguimiento y acompañamiento	1	1	0	0,5	1	0	0	3,5	14,29%
C5	Participación en la toma de decisiones	1	1	0	0	0,5	0	1	3,5	14,29%
C6	Actores locales involucrados	1	1	1	1	1	0,5	1	6,5	26,53%
C7	Mejoras en la comunidad/población	1	0	0	1	0	0	0,5	2,5	10,20%
<b>TOTAL</b>		6,5	3,5	2,5	3,5	3,5	0,5	4,5	<b>24,5</b>	<b>100%</b>

**Elaboración propia**

Con base en los resultados de la matriz de priorización que se presenta anteriormente, el criterio de actores locales involucrados tiene el porcentaje más alto, esto se da porque en la segunda etapa que va desde 1991 a 2006, se descentralizó la producción hacia las demás comunidades, por ende, se incrementó el número de queseras comunitarias en Salinas y en 6 provincias de la Sierra. De igual forma, luego del éxito en la producción de quesos en la cabecera parroquial, se diversificaron los productos y se

formaron organizaciones salineras destinadas a ofrecer diferentes productos y servicios a través de sus unidades.

El apoyo de varias organizaciones como: FUNORSAL, FEPP, PHD y FFSS, permitió la creación del consorcio y con el tiempo se desarrollaron 70 queseras rurales, de las cuales 35 estaban asociadas a la Funconquerucom.

El consorcio agrupaba, organizaba y apoyaba a los productores de leche, pero principalmente se enfocó en la comercialización de los productos de las queseras, los cuales se vendían a través de las “Tienda Queseras de Bolívar”, ubicadas en las principales ciudades: Quito, Guaranda y Guayaquil, también se ampliaron los canales y se distribuían los productos por medio de Supermaxi.

El criterio que se encuentra después en la matriz de priorización y es de gran importancia es la gestión participativa, porque en esta etapa se establecieron espacios de participación, con la finalidad de que los miembros de cada comunidad sean parte de las iniciativas productivas, estas primeras reuniones ayudaron a fortalecer la integración de las personas y su sentido de pertenecía. Cuando comenzaron las actividades productivas en las diferentes queseras, las reuniones eran más continuas, al igual que en el consorcio debido a que era un proceso inicial, por ende, necesitaban organizar el trabajo y motivar a los productores de leche. En las reuniones participaban activamente los socios y discutían acerca de diferentes temas como: capacitaciones, higiene de la materia prima, puntualidad, ente otros.

El criterio antes mencionado se complementa con la participación en la toma de decisiones y tiene el mismo porcentaje que el criterio de liderazgo en las organizaciones y formas de seguimiento y acompañamiento, es decir, cada criterio ha sido importante en la consolidación y gestión del consorcio.

Con respecto al criterio de participación en la toma de decisiones, los dirigentes planteaban propuestas en las reuniones, las cuales se analizaban en conjunto con los socios, donde cada uno exponía sus opiniones y de esta forma las decisiones no fueron impuestas. Así también, los representantes de las queseras comunitarias tenían voz y voto en las asambleas del consorcio.

Sobre el criterio de liderazgo en las organizaciones, fue fundamental el accionar de los primeros líderes, en la formación de cada comunidad y en el establecimiento de las iniciativas productivas.

En la etapa anterior el criterio de formas de seguimiento y acompañamiento obtuvo un resultado bajo, pero en esta etapa aumentó su porcentaje esto se dio porque el seguimiento que les proporciono la Funorsal y el consorcio fue clave para que las queseras desarrollen sus actividades productivas y socio-organizativas de mejor manera con lo cual se formaron organizaciones sólidas.

En un principio, la Funorsal se encargó de proveer a las queseras los servicios de organización, capacitación y asistencia técnica a las iniciativas productivas y actividades directivas, luego conjuntamente con el consorcio prestaban asistencia técnica a las mismas. Además, a nivel interno, cada quesera contaba una directiva, la cual, gestionaba las actividades e implementaba las decisiones de los socios.

#### **4.3.2.1. Formas de Gestión**

Las comunidades de Salinas atravesaron por un proceso de formación distinto, algunas se han formado hace décadas, pero gran parte nació en los últimos 30 años. La mayoría comenzó a desarrollarse de la siguiente forma, en cada comunidad se inició con la construcción de una escuela y la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que posteriormente se expandió en una quesera comunitaria, se construyó una casa comunal, se organizaban grupos (femenino/juvenil) y así comenzaron a desarrollarse otras actividades comunitarias como: el cultivo, la cría de ganado, de truchas, entre otras (Gruppo Salinas, 2013).

Con el establecimiento de pequeñas queseras en las comunidades de Salinas y en otras provincias de la Sierra, el sistema de administración se descentralizó en cada comunidad. Es decir, la administración dejó de estar centralizada en la cabecera parroquia de Salinas y cada comunidad comenzó a administrar sus queseras. Al respecto el Padre Antonio Polo compartió:

La administración tiene que ser local, pérdidas y ganancias no se descargan al consorcio, cada quesera tiene su responsabilidad de mantenerse a flote, hay queseras que viajan a 100 km/hora, hay otras que viajan a 5 km/hora y hay algunas que están estancadas en el mismo consorcio, porque el servicio es igual pero la reacción interna y muchas veces depende de la administración, pero tiene que ser la administración responsable de la comunidad donde se realiza el producto, eso es importante ahí, es el asunto del liderazgo (...) (A. Polo, entrevista vía Zoom, 09 de marzo de 2021).

En este sentido, el desarrollo de las diferentes queseras dependía de cada comunidad y por ende del trabajo que realizaban sus dirigentes, su labor se enfocó en sacar adelante a las queseras.

Por otra parte, tomando en cuenta el criterio que muestra un porcentaje alto en la matriz de priorización, se pudo determinar que se presentó una forma de gestión participativa en la segunda etapa, principalmente en el proceso inicial de conformación tanto de las queseras comunitarias como del consorcio, puesto que, al descentralizarse la producción a las demás comunidades, también se establecieron espacios de discusión, o de encuentro con el fin de ir agrupando a los miembros de cada comunidad, lo cual permitió su involucramiento en las iniciativas productivas.

Estos primeros encuentros tuvieron lugar en las misas que llevaron a cabo el Padre Antonio Polo y posteriormente se comenzaron a realizar reuniones en cada comunidad. Cuando se implementaron las queseras comunitarias y se estableció el consorcio, las reuniones fueron más continuas, porque requerían una mayor coordinación del trabajo, en estos encuentros se fue motivando a los campesinos y a través de su participación en las decisiones clave se fortaleció su sentido de pertenencia.

Después de este proceso inicial de conformación, donde prevaleció una forma de gestión participativa, se evidenció un cambio en el momento en que el consorcio se constituyó legalmente como fundación, de esta manera, su forma de gestión se fue normalizando en base a su estatuto y reglamento interno, por ende, sus asambleas se establecían por medio de estos mecanismos y solo participaban los representantes de las queseras comunitarias.

#### **4.2.3. Tercera Etapa (2006-Actualidad): Establecimiento de un Enfoque Comercial**

Un hito importante de esta etapa se dio cuando la quesería comunitaria fundada en 1978 que pertenecía a la COACSAL se convirtió en el 2006 en la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCOOP), esta organización se estableció con la finalidad de fomentar la producción de derivados lácteos y para el manejo de otras unidades productivas o de servicios (Aldás, 2014). De esta manera, la PRODUCOOP se convirtió en uno de los proveedores de la Funconquerucom

Por otra parte, en el 2006 se estableció legalmente la Corporación de Desarrollo Comunitario (GRUPPO SALINAS) con el fin de fortalecer y coordinar las seis organizaciones comunitarias que se formaron en Salinas: FUNORSAL, FFSS, FUGJS, COACSAL, PRODUCCOOP, TEXSAL.

Esta etapa que va desde el 2006 a la actualidad se centra en ampliar los canales de comercialización y en gestionar la marca “Salinerito”, para esto, el Gruppo Salinas cuenta con dos entidades para la comercialización de los productos en el mercado nacional e internacional: la Comercializadora Nacional (CONA) y el Centro de Exportaciones. Es importante mencionar que, la Funconquerucom pasa a ser un aliado estratégico del Gruppo Salinas y por ende, se maneja de forma independiente (Aguagallo, 2020).

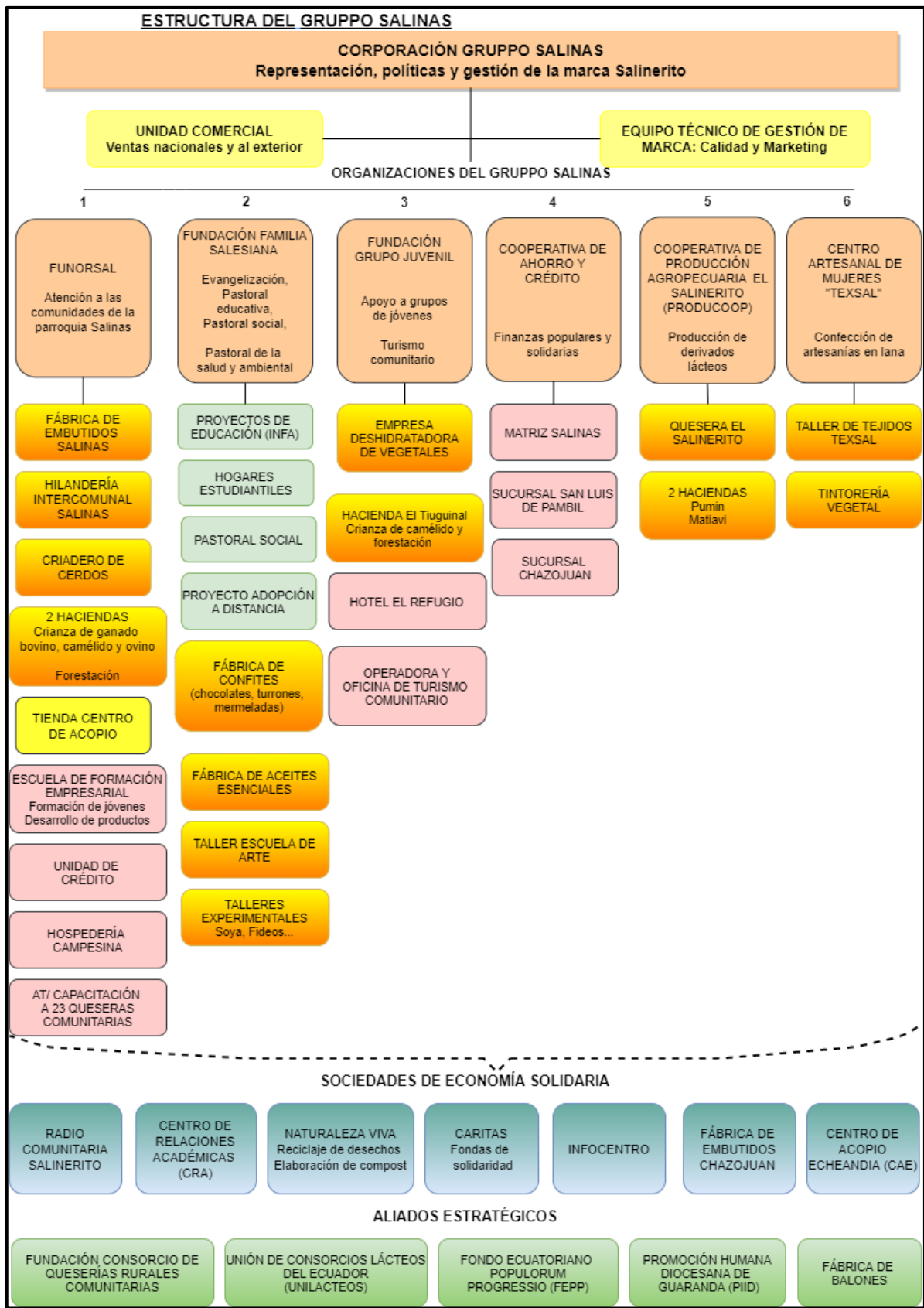
El Gruppo Salinas establecida como (organización de tercer grado), también se encargó de la representación legal, del establecimiento de políticas y de la gestión de la marca campesina “Salinerito”.



**Figura 6.** Logotipo de la marca Salinerito  
**Fuente:** (Gruppo Salinas, 2018)

Por otra parte, debido a las exigencias por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), empezó a intervenir la Asamblea General de la FUNCONQUERUCOM, porque desde su creación disponía del Directorio como el órgano encargado de gran parte de las actividades, entre ellas la elección de directivas, las cuales duraban un periodo de tres años, por ello debían resolver problemas internos, por ejemplo: la descentralización de las funciones y la autonomía de las unidades productivas, esto ocasionó la elaboración de un nuevo organigrama (Aguagallo, 2020).

En la Figura 7 se presenta la Estructura del Gruppo Salinas y se puede observar que la Funconquerucom aparece como un aliado estratégico.



**Figura 7. Estructura del Gruppo Salinas**

**Fuente:** (Vargas, 2013)

A continuación, se describe la tercera etapa en base a los criterios: disponibilidad de medios de difusión, liderazgo en las organizaciones, gestión participativa, formas de seguimiento y acompañamiento, participación en la toma de decisiones, actores locales involucrados y mejoras en la comunidad/población.

#### **4.2.3.1. Procesos de Discusión**

- **Disponibilidad de Medios de Difusión**

En un principio, las reuniones en las comunidades fueron convocadas por medio del Padre Antonio Polo o a través de los dirigentes de cada comunidad, con el paso del tiempo se van ampliando los canales, como lo señala Marcelo Allauca:

Ahora con el avance de la tecnología, la mayoría de las instituciones aquí en Salinas, lo realizan a través de correos electrónicos, la mayoría de comunidades donde hay las queseras ya tienen internet (...) Es a través de estos medios ya son correos electrónicos y llamadas, en su mayoría tienen también ya estos teléfonos base fija (...) (M. Allauca, entrevista vía Zoom, 10 de febrero de 2021).

De igual forma, un ex dirigente de la comunidad La Palma comentó que “La reunión de la asociación se le convoca a través de un documento escrito, en este caso sería un documento legal que se convoca repartiendo a cada socio (...) Ahí se hablan temas de la quesera” (O. Aldaz, entrevista vía Zoom, 11 de marzo de 2021).

Asimismo, el principal medio que empleaba el consorcio para convocar a las asambleas fue por medio de una convocatoria formal, al respecto Fabián Vargas compartió:

Los procesos de convocatoria ya están previstos en una planificación de las reuniones, uno dice el primer lunes de cada mes, por ejemplo, entonces la gente ya sabe (...) Se hace la convocatoria formal porque todo debe estar sustentado, todo debe tener un procedimiento legal, entonces existe una convocatoria con 8 días de anticipación, donde se define el motivo de la reunión, el orden del día, el lugar, la hora y las condiciones (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

Esto evidencia que existe burocracia en el consorcio, puesto que, se ha formalizado la comunicación a través de documentos legales, ya no se da una comunicación personalizada como al principio, actualmente tanto el consorcio como las queseras utilizan una convocatoria formal.

Además de los medios que se utilizó para convocar a los miembros de las comunidades a las reuniones. Es importante destacar, a la Radio Salinerito como el principal medio de comunicación entre las comunidades de Salinas, Marcelo Allauca comentaba que:

El objetivo de la radio es vincular, ser la parte de comunicación entre las organizaciones, la parte de la cabecera cantonal con las comunidades y viceversa, las comunidades tengan también esta herramienta de comunicarse con Salinas y el resto de la Provincia, aparte de buscar ser como un instrumento educativo-formativo del proceso de economía solidaria aquí en Salinas (M. Allauca, entrevista vía Zoom, 10 de febrero de 2021).

La radio es conocida como la voz de un pueblo de economía solidaria que integró a niños, jóvenes, líderes, a gran parte de la población, se creó con la finalidad de impulsar la participación de las comunidades de Bolívar en el proceso de desarrollo, es un espacio que busca solucionar la necesidad de información entre las comunidades más alejadas de Salinas, la radio desarrolla y difunde programas para la integración de la comunidad, también provee capacitaciones en el ámbito socio-cultural a la mayoría de la población de Salinas, permitiendo que varios miembros se conviertan en locutores, presentadores y reporteros comunitarios (Radio Salinerito, s. f.).



**Figura 8.** La Radio Comunitaria “Salinerito” 89.9  
**Fuente:** (Vaudagna, 2012)

- **Liderazgo en las Organizaciones**

El liderazgo del Padre Antonio Polo ha estado presente por varias décadas, continúa trabajando junto a la comunidad salinera en los proyectos productivos y sociales.



De igual forma, cada comunidad elige a sus dirigentes, los cuales asumen diferentes responsabilidades.

Por otra parte, el consorcio se configuró por personas naturales y jurídicas. Las primeras, la integran el Padre Polo, el Padre Mateo, Mario Cadena y las otras, son las instituciones como: PRODUCOOP, FUNORSAL, Fundación Humana Diocesana y el Gruppo Salinas, esta configuración forma el directorio de la Funconquerucom que se caracteriza por ser amplio, participativo y democrático, donde las instituciones son las que generan sostenibilidad y representatividad (Vargas, 2020).<sup>2</sup> El directorio del consorcio (Anexo 1), como lo mencionó Fabián Vargas “Es la instancia política que determina leyes y ellos eligen a un director ejecutivo que es el representante legal y el que lleva adelante las decisiones”. (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021)

Por tanto, los dirigentes de las queseras como de la Funconquerucom, cumplen con un papel importante dentro de sus organizaciones como lo señala Fabián Vargas:

Los dirigentes son los que promueven, son los que promocionan, son los que motivan a que todos los actores de una organización, de un proyecto se aliñen a eso, juegan un rol muy fundamental que es de motivadores, de referentes, de guidores, de representantes (...) Es muy fundamental que los dirigentes tengan un nivel de conocimiento, de análisis, de razonamiento porque las decisiones de ellos son muy fundamentales, si toman una mala decisión afecta al resto, entonces, tiene que haber también ese nivel de responsabilidad, de conocimiento, de experiencia (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

A partir de esto, se rescata la importancia que tienen los dirigentes comunitarios, pues son los que llevan a todos los miembros hacia un mismo fin, continuamente están promoviendo la realización de nuevos proyectos, ellos representan a las organizaciones comunitarias y a partir de su experiencia y conocimientos han sabido tomar decisiones favorables.

---

<sup>2</sup> Fabián Vargas, Director Ejecutivo de FUNCONQUERUCOM, conversatorio “Área Productiva, innovación y consorcios articulados a la parte socio-organizativa” (17 de octubre de 2020).

- **Gestión Participativa**

Las queseras pertenecen a los productores de leche, los cuales son proveedores y también socios, ellos participan en las asambleas organizadas por cada planta quesera, según su forma de organización (Anexo 2).

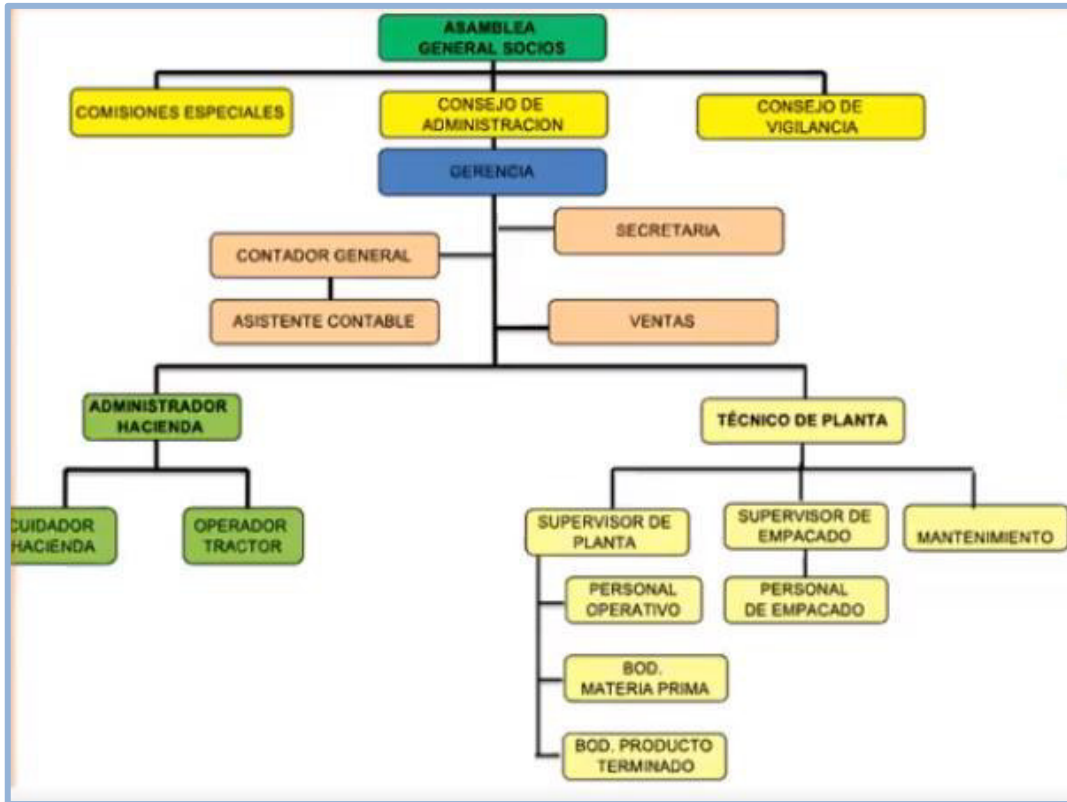
Por medio de las asesorías dictadas, cada organización adoptó diferentes formas jurídicas de organización como: cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de producción, asociaciones y fundaciones, por lo que, las queseras cuentan con tres figuras legales como: Asociación, Cooperativa o Fundación, en un 80% como cooperativa de producción, en un mínimo porcentaje como fundación, y se han creado según la realidad de cada comunidad o época (Vargas, 2020).<sup>3</sup>

Pero cada quesera comunitaria es diferente, así lo mencionó Fabián Vargas “Cada una tiene su dinámica, su espacio de rendición de cuentas y funciona a través de reglamentos internos, los reglamentos internos, se desarrollan en función de las necesidades y las particularidades de cada organización” (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

A continuación, en la Figura 9 y 11, se muestra la estructura cooperativa y asociativa de las queseras comunitarias.

---

<sup>3</sup> Ídem 1, pág. 40



**Figura 9.** Estructura Cooperativa  
**Fuente:** (Vargas, 2020)<sup>4</sup>



**Figura 10.** Estructura Asociativa  
**Fuente:** (Vargas, 2020)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Esta figura se encuentra en la conferencia dictada por María Vargas.

<sup>5</sup> Esta figura se encuentra en la conferencia dictada por María Vargas.

A partir de estatutos y reglamentos se fueron organizando los espacios de reunión, Fabián Vargas mencionó que “actualmente, toda organización tiene unos estatutos y unos reglamentos internos donde determinan los espacios de reuniones, de decisiones, de rendición de cuentas y de responsabilidades” (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021). Por ende, las asambleas generales se realizaron una o dos veces al año, dependiendo de cómo este establecido en su reglamento interno (Aguagallo, 2020).

De igual forma, los socios de la FUNCONQUERUCOM organizan asambleas con los miembros que pertenecen al consorcio y operan con la marca Salinerito, asisten más de 60 representantes de las diferentes queseras comunitarias y estas asambleas tienen lugar dos veces al año (Aguagallo, 2020). Las asambleas se coordinan de esta manera puesto que, son alrededor de 1.200 socios y no es posible reunir a todos en este espacio, por este motivo solo asisten los representantes de las plantas queseras.

Además de las asambleas de las queseras y del consorcio en las que participan los miembros de las comunidades. Es importante destacar, otro espacio de diálogo que se implementó en Salinas, es conocido como la reflexión del día lunes y reúne a las organizaciones comunitarias que pertenecen al Gruppo Salinas, en este espacio se trataban temas de interés colectivo, también se socializaban y programaban ciertas actividades, la reflexión era abierta, se realizaba durante dos horas en la organización comunitaria anfitriona y participaban los representantes de las organizaciones salineras, pasantes, voluntarios, entre otros (Aldás, 2014).



**Figura 11.** La Reflexión del Lunes  
**Fuente:** (Gruppo Salinas, 2006)

En la reflexión del día lunes no solo participaban las organizaciones que pertenecen al Grupo Salinas, también se fueron integrando los organismos locales, así lo mencionó Marcelo Allauca:

Se van uniendo también las otras instituciones públicas como: la Junta Parroquial, la Tenencia Política, el Cabildo, el Subcentro de Salud, participa también la Unidad del Milenio, entonces no son solo las organizaciones comunitarias las que tienen actividades productivas, sino son todas las organizaciones de Salinas (...) (M. Allauca, entrevista vía Zoom, 10 de febrero de 2021).

A partir de esta entrevista podemos identificar que, es importante la participación de estos actores en la reflexión, mediante el diálogo coordinan sus actividades y de esta manera cada uno de los actores cumple con su rol en la Parroquia.

- **Formas de seguimiento y acompañamiento**

Como una forma de seguimiento y acompañamiento a las actividades de las empresas comunitarias de Salinas, se comenzó a realizar los anuarios desde el año 2004. Con la finalidad de representar el esfuerzo y el éxito de las empresas comunitarias, en este documento se plasma el trabajo que hay detrás de los miembros de la comunidad. Su objetivo es realizar una rendición de cuentas cada año con información transparente.

En los anuarios también se incluye información sobre las queseras, en este documento se presentan cuadros de las queseras de la Parroquia Salinas, con indicadores comparativos de: las ventas, el número de productores y trabajadores, los litros y pago de leche, las utilidades y los tipos de quesos (Anexo 3). Estos datos numéricos representan la gestión de cada quesera comunitaria, el aumento en las utilidades con respecto a los años anteriores generó beneficios no solo para los socios como es común en las organizaciones empresariales sino para toda la comunidad.

Por su parte, en el informe de actividades de gestión de la Funconquerucom<sup>6</sup> se presenta un Plan de Cercanía, donde constan algunas acciones que realizó el consorcio para dar seguimiento y acompañamiento a las queseras comunitarias, estas acciones se detallan a continuación:

---

<sup>6</sup> Informe Narrativo de Actividades de Gestión del año 2020, proporcionado por Funconquerucom.

- Comunicación de forma fluida y permanente con las queseras, mediante la atención en la oficina para dar respuesta a sus requerimientos.
- Presencia para las capacitaciones, reuniones de trabajo y participación en la Asamblea de socios de las queseras en las comunidades: Matiavi, Yacubiana, Pambabuela, Copalpamba, Monoloma, Chazojuan, Cañitas, La Palma.
- Acompañamiento, asesoría y facilitación en temas socio-organizativo, técnico y administrativo.
- A través de un trabajo coordinado con la Funorsal, se cuenta con la presencia de un Promotor Quesero que realiza visitas y da asistencia técnica a las queseras.

Por otra parte, cada asociación o cooperativa quesera tiene su estructura organizativa propia y es a través de eso que la directiva asume diferentes roles dentro de la organización. En el modelo cooperativo, el consejo de administración se encargaba del seguimiento a las decisiones, esto lo podemos constatar a partir de lo que señala Fabián Vargas:

(...) Quien monitorea somos cada uno, pero legalmente le corresponde al consejo de administración determinar que las decisiones, que las políticas, que las planificaciones, que las resoluciones se hayan aplicado y ejecutado de acuerdo a lo resuelto y si es que no ha sido así, ellos emiten alertas al propio consejo de administración, al gerente o a la asamblea para estar en conocimiento y saber porque se hizo tal o cual cosa, o porque no se hizo o avalar que se ha hecho correctamente (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021).

Es decir, en cada cooperativa o asociación quesera existe una directiva que cumple con las funciones que le corresponden, de esta manera se realiza un trabajo coordinado donde se evalúa que las acciones de la directiva se realicen de forma correcta para lograr el buen funcionamiento de la organización

#### **4.2.3.2. Inclusión**

- **Participación en la Toma de Decisiones**

Las decisiones de las queseras en mayor parte son tomadas a través de una asamblea general de socios y se desarrollan como lo señaló un ex dirigente de la comunidad San Vicente:

Cada uno de los que participan realizan su criterio, emiten sus criterios y alguien lanza la propuesta y se va analizando entre todos (...) Se va realizando el tema de

tratar de ir sacando las mejores resoluciones y ahí realizan (...) Por mayoría, se alza la mano y ahí ya está decidido (E. Punina, entrevista vía Zoom, 26 de febrero de 2021).

De igual forma, la comunidad Natawa cuenta con la figura jurídica de Asociación y también las decisiones se tomaban por medio de la asamblea general, la cual es la máxima autoridad, se consideraban todas las opiniones, es decir no existe autoritarismo al momento de decidir acerca de algún tema (Borja, 2017).

Así también, las reuniones de las queseras como lo mencionó Fabián Vargas “son espacios de decisión, los mismos estatutos o los reglamentos internos determinan que el derecho es de elegir y ser elegido, el derecho es tener voz y voto y consecuentemente eso valida las decisiones que se vayan tomando” (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021). En este sentido, no existe distinción entre las queseras, ya sean pequeñas, medianas o grandes, cada una cuenta con los mismos derechos y obligaciones.

En las asambleas de la Funconquerucom participan los representantes de las queseras comunitarias, los cuales exponen sus opiniones e inquietudes, en estos espacios se discuten acerca de diversos temas, así lo mencionó Fabián Vargas:

(...) El consorcio reúne a todas las organizaciones, queseras comunitarias para en conjunto analizar cómo ha ido el año, que problemas tenemos, como planificamos capacitaciones, asistencias técnicas, como está la producción, como está la comercialización, precios, etc., esa es la riqueza de un consorcio porque es una red de distintos actores y esos actores son parte fundamental en la toma de decisiones (F. Vargas, entrevista personal, 26 de marzo de 2021)



**Figura 12.** Asamblea de queseras comunitarias  
**Fuente:** (Gruppo Salinas, 2019)

### 4.2.3.3. Pluralismo

- **Actores locales involucrados**

El consorcio al tener la figura jurídica de fundación tiene una limitación en el número de socios para su inscripción. Aguagallo (2020) indica que el consorcio se conforma con los siguientes socios:

- **Socios proveedores:** se forma por cuatro organizaciones jurídicas: PRODUCCOOP, FUNORSAL, Promoción Humana Diocesana y Gruppo Salinas
- **Socios históricos:** Son los líderes que han acompañado en el proceso comunitario, entre ellos están: Padre Antonio Polo, Padre Mateo y Mario Cadena.
- **Aliados estratégicos:** son las queseras de Cayambe, Santo Domingo que apoyan al consorcio en las temporadas altas.
- **Socios de hecho:** están integrados por los productores de leche, los cuales son representados por los líderes de las 28 queseras comunitarias, los socios de hecho no se encuentran registrados en el estatuto, pero son parte de la Asamblea.

En la actualidad, el Consorcio se forma por 28 queseras comunitarias, ubicadas en cuatro provincias de la Sierra: Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha, en temporadas altas la Funconquerucom trabaja mediante acuerdos con algunas queseras, antes había un mayor número de queseras en más provincias que trabajaban con el consorcio, pero algunas no han continuado y otras se fueron desarrollando hasta el punto de independizarse ( Vargas, 2020). <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ídem 1, pág. 40



**Tabla 8.** Queseras vinculadas a la FUNCONQUERUCOM

Provincia	Cantón	Parroquia	CANTIDAD QUESERAS		
			Activas	INACTIVAS	
Bolívar	Guaranda	Salinas	21	6	Calvario, La Libertad, Natawa, Rincon Andes, San Vicente, Yurak Uksha
		Simiatug	0	2	Talahua, Pimbalo *
		Comunidad Queser	1		
Chimborazo	Colta	Colta	1		
Cotopaxi	Latacunga	Belisario Quevedo	1		
	Pujilli	Yanaurco	1		
Pichincha	San Miguel Bancos	El Paraiso	1		
	Quito	Andoas	1		
	Cayambe	Cayambe	1		
<b>TOTAL QUESERAS</b>			<b>28</b>	<b>8</b>	
			<b>36</b>		

Fuente: (Vargas, 2020)<sup>8</sup>

La FUNCONQUERUCOM en conjunto llega a procesar alrededor de 30.000 litros de leche al día, con la cual elaboran 3.000 kilos de quesos diarios de diferente variedad y la materia prima es suministrada por 1.200 pequeños productores (Salinerito, s. f.).

El consorcio ha diversificado sus canales para la comercialización de sus productos, la Tienda Queseras de Bolívar vende al por mayor a diferentes puntos como: supermercados, micro-mercados, hoteles, delicatessen, tiendas de barrio, restaurantes y cafeterías (Cadena, 2007). El Gruppo Salinas vende en diferentes lugares del país y también el consorcio realiza ventas al detalle a través de tres tiendas que son de su propiedad ubicadas en Quito<sup>9</sup>, incluido cuatro tiendas asociadas, las cuales se establecen a partir de un contrato compra-venta y la licencia de uso de marca (Salinerito, s. f.).

<sup>8</sup> Esta tabla se encuentra en la conferencia dictada por María Vargas.

<sup>9</sup> La primera tienda del consorcio se abrió en Quito en el sector de Santa Clara. En el 2018 se inauguró el edificio de la FUNCONQUERUCOM en la Floresta, esta instalación cuenta con una tienda donde se venden sus productos, una cafetería, una pizzería y las oficinas administrativas del consorcio y la otra tienda se ubica en el Batán.



**Figura 13.** Salinerito (sector Santa Clara)  
**Fuente:** (Grupo Salinas, 2019)



**Figura 14.** Salinerito (sector la Floresta)  
**Fuente:** (Grupo Salinas, 2019)

Así también, a pesar del confinamiento la FUNCONQUERUCOM buscó la manera para que toda la cadena productiva siga funcionando, a fin de reactivar la economía ha innovado la forma de comercializar sus productos y actualmente cuenta con una plataforma e-commerce para la venta en línea, para acercar sus productos a los consumidores y en respuesta a las condiciones actuales (Morales, 2020).

#### 4.2.3.4. Bien Común

- **Mejoras en la Comunidad/Población**

Con el paso del tiempo se han implementado sistemas productivos en 25 de las 30 comunidades de Salinas, es decir, cada comunidad se beneficia de la principal actividad productiva: la quesera comunitaria y de otras iniciativas de su localidad como: los centros femeninos de artesanías, las casas turísticas, la embutidora, las turroneas, entre otras (Naranjo et al., 2018).

El consorcio con el enfoque de economía solidaria ha articulado su trabajo donde predomina el principio de la reinversión de las utilidades dentro de las comunidades, están se utilizan en obras sociales para el beneficio de las familias, niños y ancianos (Aguagallo, 2020). De igual manera, la Funconquerucom cumple un papel importante en la comercialización de la producción de más de 28 queseras comunitarias, garantiza que sus productos lleguen al mercado, por tanto, estas queseras tienen un mercado e ingresos seguros. Durante estos 30 años, el consorcio ha trabajado con un seguro para los productores, puesto que, las queseras reciben un pago antes de haber cobrado al cliente final por los quesos, este es uno de los servicios que ofrece el consorcio (Vargas, 2020).<sup>10</sup>

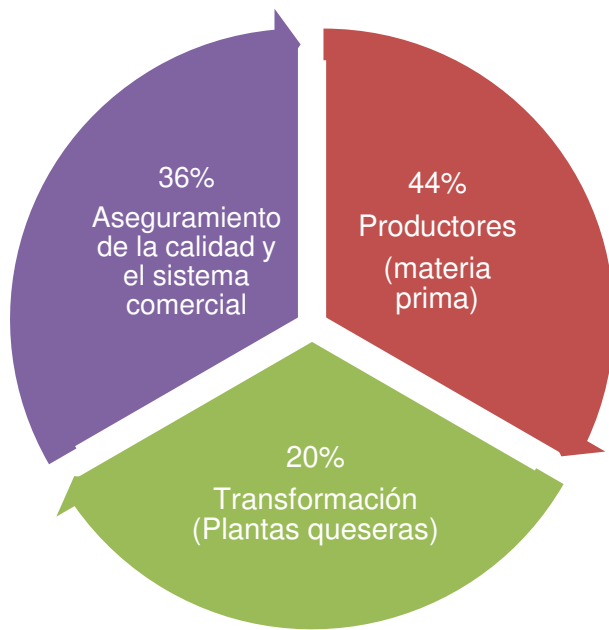
A través de la economía social y solidaria y el comercio justo, la Funconquerucom gestiona su sistema comercial, garantizando que el valor que pagan los clientes por los productos, dinamice la economía en todo el circuito productivo desde la producción, transformación hasta la comercialización, lo cual contribuye a la creación y mantenimiento de las fuentes de trabajo en el lugar donde se fabrican los productos, y permite que los recursos permanezcan en cada comunidad, esto genera un impacto positivo en la economía local (Vargas, 2020).<sup>11</sup>

En la Figura 16 se visualizó como circuló el valor de los productos, el 64% permanece en las comunidades, donde el 44% corresponde al pago para los productores de la materia prima, el 20% a la transformación de las plantas queseras y 36% al aseguramiento de la calidad y sistema comercial que incluye los servicios de: empaque, transporte, insumos y logística.

---

<sup>10</sup> Ídem 1, pág. 40

<sup>11</sup> Ídem 1, pág. 40




**Figura 15.** Circulación del valor de los productos  
**Fuente:** (Vargas, 2020)<sup>12</sup>  
Elaboración propia

---

<sup>12</sup> Ídem 1, pág.40

### 4.3.3. Matriz de Priorización en la Tercera Etapa

**Tabla 9.** Gestión en la Tercera Etapa de consolidación del consorcio (2006-actualidad)

		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN							Sumatoria	Porcentaje (%)
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7		
<b>C1</b>	Disponibilidad de medios de difusión	0,5	0	1	0	0	0	0	1,5	6,12%
<b>C2</b>	Liderazgo en las organizaciones	1	0,5	1	1	1	0	1	5,5	22,45%
<b>C3</b>	Gestión participativa	0	0	0,5	1	1	0	0	2,5	10,20%
<b>C4</b>	Formas de seguimiento y acompañamiento	1	0	0	0,5	0	1	1	3,5	14,29%
<b>C5</b>	Participación en la toma de decisiones	1	0	0	1	0,5	0	0	2,5	10,20%
<b>C6</b>	Actores locales involucrados	1	1	1	0	1	0,5	1	5,5	22,45%
<b>C7</b>	Mejoras en la comunidad/población	1	0	1	0	1	0	0,5	3,5	14,29%
<b>TOTAL</b>		5,5	1,5	4,5	3,5	4,5	1,5	3,5	<b>24,5</b>	<b>100%</b>

#### Elaboración propia

Con base en los resultados de la matriz de priorización que se presenta anteriormente, los criterios que tienen el porcentaje más alto son: actores locales involucrados y liderazgo en las organizaciones. Esto se da porque en la tercera etapa que va desde 2006 hasta la actualidad se estableció un enfoque comercial, en este sentido la creación del Grupo Salinas permitió articular y coordinar el trabajo de las organizaciones salineras que se implementaron en la segunda etapa.

El accionar de esta organización de tercer grado ha permitido ampliar los canales de comercialización por medio de sus 2 entidades: Comercializadora Nacional (CONA) y el Centro de Exportaciones, para la comercialización de los productos Salinerito a nivel nacional e internacional. De igual manera, el consorcio como aliado estratégico cuenta con tiendas propias en Quito y la Tienda Queseras de Bolívar vende al por mayor a diferentes puntos como: supermercados, micro-mercados, hoteles, entre otros. Así también, por la pandemia del coronavirus que atraviesa el país se implementó el e-commerce para la venta en línea y con el fin de reactivar la economía.

Cabe mencionar que, las queseras comunitarias que forman parte del consorcio han disminuido en relación a la segunda etapa, pero esto se dio porque algunas

comenzaron a trabajar de forma independiente, es decir, se han desarrollado y fortalecido en el camino. Actualmente, el consorcio trabaja con 28 queseras comunitarias que se ubican en la provincia de Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha, agrupando a 1.200 socios.

Con respecto al criterio de liderazgo en las organizaciones, es importante mencionar que el trabajo de los dirigentes ha fortalecido a las organizaciones comunitarias, puesto que desempeñan un papel fundamental, son los encargados de representar y motivar a todos los que forman parte de las queseras. De igual forma, el directorio de la Funconquerucom constituido por personas naturales y representantes de organizaciones salineras, ha gestionado el consorcio de la mejor manera a través del cumplimiento de sus funciones.

En la etapa anterior el criterio de gestión participativa obtuvo un resultado alto, pero en la tercera etapa presenta un porcentaje menor al igual que el criterio de participación en la toma de decisiones, esto se da porque el consorcio se maneja mediante su estatuto y reglamento interno, por ende, solo organiza una asamblea dos veces al año para la rendición de cuentas, donde solo participan los representantes de las queseras comunitarias.

De igual forma, las queseras comunitarias según su forma jurídica (asociación o cooperativa) y con base en sus estatutos y reglamentos internos organizan asambleas de socios en cada comunidad. En estos espacios dialogan sobre temas enfocados en el trabajo de las queseras comunitarias y también se reúnen para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. En los reglamentos internos constan los derechos que tienen los socios al ser parte de las queseras, por ende, los socios participan en la toma de decisiones, tienen la misma capacidad para decidir, se da voz y voto a cada uno, las decisiones se toman por mayoría y en las dos asambleas que organiza el consorcio para la rendición de cuentas del año, los representantes de las queseras son los que exponen sus ideas y sugerencias.

#### **4.3.3.1. Formas de Gestión**

Para determinar la forma de gestión en la tercera etapa se toma en cuenta los criterios que tienen un porcentaje bajo en la matriz de priorización, estos porcentajes disminuyeron con respecto a la segunda etapa. Por ello, se pudo determinar que la forma de gestión del consorcio se ha ido burocratizando. En este sentido, las organizaciones burocráticas se caracterizan por la división del trabajo, la estructura jerárquica, las

relaciones impersonales y se rigen por medio de normas y reglamentos formales (Robbins & Coulter, 2014). Así también, en este tipo de organizaciones se tiende a documentar y formalizar las comunicaciones, es decir, todo se realiza por escrito.

Desde este enfoque, tanto el consorcio como las queseras comunitarias tienen una forma jurídica, por tanto, su estructura se ha jerarquizado, dentro de estas organizaciones la máxima autoridad es la Asamblea General de Socios, la cual se encarga de tomar las decisiones. En cada organización se implementaron estatutos y reglamentos internos, en los cuales se especifican los derechos y deberes que tienen los socios y también determinan la periodicidad de las asambleas generales.

De igual manera, se han formalizado las comunicaciones del consorcio, por lo cual, los procesos de convocatoria a las asambleas generales del consorcio y de las queseras comunitarias se dan por medio de una convocatoria formal, puesto que, está definido en el procedimiento legal.

Con base en lo anterior, se puede decir que la forma de gestión de la Funconquerucom se ha burocratizado, es decir, se maneja como una organización burocrática donde está presente una estructura jerárquica, con normas y reglamentos establecidos.

#### **4.3.4. Análisis de las Formas de Gestión en las Tres Etapas**

La FUNCONQUERUCOM desde su creación, fue objeto de un proceso de crecimiento, tanto en el número de socios como en su cobertura, por lo que ha tenido que adaptar su forma de gestión a las coyunturas de cada época, en sus inicios su administración estaba centralizada en Salinas, pero luego su crecimiento exigió el desarrollo de una forma de gestión que permita enfrentar las condiciones actuales.

En la primera etapa entre 1978 a 1991, se presentó una forma de gestión participativa, puesto que, al iniciar el Proyecto Nacional de Queserías Rurales en la cabecera parroquial fue fundamental reunir a los salineros en espacios de debates, formación y concientización, con el fin de coordinar las actividades de la quesera comunitaria y motivar a la población de Salinas a formar parte del proyecto, esto se evidenció con el aumento en el número de socios, un año después de la creación de la quesera comunitaria ya contaba con 104 socios y un aspecto importante radicó en que su voz fue escuchada en la toma de decisiones.

En la segunda etapa se descentralizó la producción, por tanto, se formó una estructura propia en cada comunidad, se establecieron espacios de participación para que los miembros de las comunidades sean parte de las iniciativas productivas, estos espacios de encuentro fortalecieron la integración de las personas. Por lo que, también se evidenció una forma de gestión participativa en el proceso de conformación de las queseras y del consorcio, en este sentido, se realizaban reuniones continuas para organizar el trabajo de las queseras y motivar a los productores de leche. En esta forma de gestión, los socios tomaban las decisiones fomentando así el sentido de pertenencia a su organización.

La forma de gestión no difiere entre la primera etapa y la que se presentó al inicio de la segunda, lo que cambio es que la administración dejó de estar centralizada en Salinas y se descentralizó en cada comunidad, en este sentido cada comunidad se encargó de sacar adelante a sus queseras manteniendo sus propias particularidades.

Dentro de la segunda etapa y específicamente cuando el consorcio se constituyó legalmente como fundación, la gestión cambio de participativa a normalizada, porque el consorcio empezó a manejarse por medio de su estatuto y reglamento interno, de esta forma los espacios de participación se regulaban a través de estos mecanismos, por ende, las reuniones ya no fueron tan continuas como al principio de la segunda etapa.

En la tercera etapa entre 2006 y la actualidad, la forma de gestión se ha ido burocratizando, puesto que, al igual que el consorcio, cada quesera comunitaria ha adoptado una forma jurídica (asociación o cooperativa), con una estructura organizativa propia donde la Asamblea General de Socios es la máxima autoridad y se rigen por medio estatutos y reglamentos internos. De igual forma, la comunicación se ha formalizado en el consorcio y en la asociación o cooperativa quesera.

En este sentido, se comparó la forma de gestión entre la primera y tercera etapa porque se presentó un cambio más notorio, se encontraron diferencias en la comunicación y en los espacios de participación. En cuanto a la comunicación, en la primera etapa se dio una comunicación más directa en la comunidad, en este caso los dirigentes y los que apoyaban el proyecto quesero se encargaron de ir convocando a las reuniones, en cambio en la tercera etapa se emplea las convocatorias formales.

En relación a las reuniones, en la primera etapa hubo una mayor participación de las personas en las reuniones, las mismas fueron un espacio de encuentro de los comuneros. Ahora en la tercera etapa, los socios de las queseras asisten a las asambleas generales porque es una de sus obligaciones, de igual forma las asambleas tanto de las



queseras como del consorcio comenzaron a realizarse en base a una planificación, por lo cual, estos espacios de encuentro comenzaron a limitarse, es decir hay menos espacios de participación.

De igual forma, a partir de la comparación entre la forma de gestión de la primera y tercera etapa se encontraron similitudes en cuanto a la participación en la toma de decisiones. En la tercera etapa se sigue manteniendo la condición de que los socios participen en las decisiones, es parte de uno de los derechos que se incluyen en los estatutos y reglamentos internos, en la primera etapa las decisiones se tomaban en consenso y ahora se toman por mayoría.

A continuación, en la Tabla 10 se muestran las formas de gestión que se presentaron durante las tres etapas de consolidación del consorcio.

**Tabla 10.** Formas de Gestión en las Tres Etapas

<b>FORMAS DE GESTIÓN</b>		
<b>PRIMERA ETAPA (1978-1991)</b>	<b>SEGUNDA ETAPA (1991-2006)</b>	<b>TERCERA ETAPA (2006-Actualidad)</b>
Desarrollo del sistema de producción y comercialización	Descentralización de los sistemas productivos	Establecimiento de un enfoque comercial
Forma de gestión participativa	-Forma de gestión participativa (En el proceso inicial de conformación)  -Forma de gestión normalizada	Forma de gestión burocratizada

**Elaboración propia**

## 5. DISCUSIÓN

La Funconquerucom actualmente integra a 28 pequeñas queseras tanto a nivel local como nacional con aproximadamente 1.200 socios y trabaja a través de un circuito económico que va desde la producción hasta la comercialización de los productos. Este consorcio se ha consolidado a través de tres etapas: la primera de 1978 a 1991, la segunda de 1991 a 2006 y la última etapa va desde el 2006 hasta la actualidad.

Luego de analizar las formas de gestión en las tres etapas, se puede destacar que la forma de gestión participativa que se presenta en la primera etapa se relaciona con la gestión social, puesto que la misma se caracteriza por ser una gestión más incluyente, donde las decisiones se toman por medio de la participación de los socios. La gestión social también se fundamenta en la ciudadanía deliberativa, esto debido a que las decisiones pasan por un proceso de discusión que se orientan por los principios de la inclusión, pluralismo y buscan el bien común.

En la primera etapa donde se inició al proyecto queso empezó a incorporarse los miembros de la cabecera parroquial de Salinas a los espacios de discusión, es decir, a las reuniones comunitarias que se realizaban semanalmente o en las ferias, la participación de la población salinera en estos espacios fue fundamental para ir analizando y debatiendo temas de interés común sobre la quesera comunitaria y también para la toma de decisiones. Conforme se consolidó la quesera se fueron integrando más socios, los cuales son los mismos miembros de la comunidad.

Un hecho de suma importancia en la producción de quesos en Salinas fue el asesoramiento del técnico suizo José Dubach y la apertura de la tienda en Quito, lo cual ayudó en la venta de los productos sin la intervención de intermediarios, garantizando así el éxito en la comercialización de los productos. Estos hechos marcaron la base para dar continuidad con el proyecto queso.

Desde un punto de vista económico se recomendó la centralización de las plantas queseras en la cabecera parroquial de Salinas, pero el Padre Polo un líder carismático que ha acompañado en todo el proceso comunitario promovió la descentralización de la producción de quesos hacia las demás comunidades de Salinas, el Padre Polo trabajó junto a la Misión Salesiana y el FEPP.

Con la descentralización de la producción se dio inicio a la segunda etapa. En la cual, con el apoyo de la Funorsal en la asistencia técnica, fortalecimiento socio-organizativo

se pudieron establecer procesos organizativos similares y de producción, con el fin de que las comunidades sean protagonistas del cambio y también de la administración de sus organizaciones. De esta manera se implementaron pequeñas queseras en las comunidades de Salinas y en algunas provincias de la Sierra, las cuales posteriormente se integraron al consorcio.

En el proceso inicial de conformación tanto de las queseras comunitarias como del consorcio, se presentó una forma de gestión participativa, la cual se dio a través de las reuniones con el Padre Polo y con los dirigentes de la Funorsal, este encuentro con cada comunidad fortaleció la participación de sus miembros en las iniciativas productivas. Es importante mencionar que, el buen funcionamiento de las queseras viene de un trabajo en conjunto con los dirigentes, trabajadores y socios de cada comunidad.

Con el paso del tiempo y dentro de la segunda etapa el consorcio se estableció con la forma jurídica de fundación, e implementó un estatuto y reglamento interno, por lo que la forma de gestión se normalizó en base a estos mecanismos.

Finalmente, la tercera etapa que va desde el 2006 hasta la actualidad está enfocada hacia el mercado. El Gruppo Salinas coordina a las seis organizaciones salineras, gestiona la marca "Salinerito" y cuenta con dos entidades para la comercialización en el mercado nacional y extranjero. El consorcio trabaja en conjunto con el Gruppo Salinas y las Tiendas Queseras de Bolívar para ofrecer una variedad de productos en el mercado ecuatoriano.

A pesar de que la Funconquerucom pasa a ser un aliado estratégico del Gruppo Salinas, se maneja de forma independiente en sus actividades. En esta tercera etapa, tanto las queseras como el consorcio tienen una forma jurídica que las representa, una estructura jerárquica, con estatutos y reglamentos internos establecidos.

Es importante mencionar que, antes no había tanto formalismo en las convocatorias a las asambleas generales de socios y la comunicación fue de manera personalizada entre los miembros de la comunidad, ahora se siguen procedimientos legales que muchas veces limita la comunicación directa. Esto nos muestra que, la forma de gestión se ha burocratizado, es decir, se maneja como una organización burocrática donde está presente una estructura jerárquica, con normas y reglamentos establecidos.

Si bien es cierto que esta forma de gestión ha ayudado a un manejo adecuado del consorcio y de las queseras, también ha limitado los espacios de participación, las asambleas ya no son tan continuas como al principio, se realizan por obligación o ley. Pero

a pesar de esto, es importante destacar que en los reglamentos internos se especifica que los socios de las queseras tienen voz y voto al momento de decidir, al igual que los representantes de las queseras en las asambleas del consorcio. A diferencia de las organizaciones donde las decisiones no son discutidas con los demás miembros si no son impuestas desde la máxima autoridad.

Al gestionarse de esta forma existe la preocupación de que al final la Funconquerucom, se convierta en una organización donde los beneficios solo se concentren en la misma y no se compartan con los demás miembros, por ende, se pierda ese interés común que ha acompañado todo su proceso de formación, por eso es necesario, seguir fomentando los espacios de encuentro con las queseras.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Los resultados evidencian que la Funconquerucom se ha consolidado durante tres etapas importantes, en donde se constata que la primera etapa comenzó con el acuerdo entre los gobiernos de Suiza y Ecuador, con el Proyecto Nacional de Queserías Rurales, formando en 1978 la primera quesera comunitaria en la cabecera parroquial de Salinas, contando con la capacitación del técnico suizo José Dubach y la implementación de una tecnología básica, con lo cual los salineros empezaron la fabricación de quesos de calidad.

En la segunda etapa se promovió la descentralización de la producción, por lo que se trasladó el mismo sistema socio-organizativo a otras organizaciones comunitarias, lo que favoreció la creación de pequeñas queseras en las comunidades aledañas a Salinas y en otras provincias de la Sierra: Pichincha, Chimborazo, Cotopaxi y Azuay. A partir de esto, se estableció el consorcio con la finalidad de agrupar a las queseras y proveer los servicios de: capacitación asesoría técnica y comercialización, garantizando así un alto nivel de calidad en sus productos.

La última etapa que va desde 2006 a la actualidad, desarrolló un enfoque comercial, por ello, se ampliaron los canales de comercialización a través del Gruppo Salinas, esta organización de tercer grado se creó para gestionar la marca "Salinerito", y coordinar a las seis organizaciones salineras: COACSAL, FUNORSAL, FFSS, FUGJS, PRODUCOOP, TEXSAL, en esta etapa el consorcio paso a ser un aliado estratégico del Gruppo Salinas, pero desarrolla sus actividades de forma independiente.

Las diferentes formas de gestión en las tres etapas, han contribuido en la consolidación y buen funcionamiento del consorcio, permitiendo que actualmente trabaje con las queseras comunitarias de Bolívar, Pichincha, Chimborazo y Cotopaxi agrupando a aproximadamente 1.200 socios.

La forma de gestión de la primera etapa se caracterizó por ser participativa, esta gestión fortaleció el involucramiento de gran parte de la población de la cabecera parroquial de Salinas, también sirvió de apoyo en la coordinación de las actividades de la quesera comunitaria, donde la voz de sus socios fue escuchada en la toma de decisiones de este proyecto productivo.

En los años 90 por los servicios de capacitación y asistencia técnica proporcionados por la Funorsal y el consorcio se integraron a la red más queseras comunitarias. Por ello, en la segunda etapa se estableció el consorcio con la figura legal de fundación, por lo que, su forma de gestión se normalizó en base a su estatuto y reglamento interno.

A partir de la figura legal, se puede constatar que se perdió de cierta manera esta forma de gestión participativa, el fin de la gestión de esta etapa no se centraba en que todos los miembros participen, al haber un gran número de queseras, se reunía solo a los representantes de las mismas en las asambleas organizadas por consorcio, de igual forma la periodicidad de estas reuniones se establecían de acuerdo a la ley.

En la tercera etapa se deja atrás la forma de gestión participativa y pasa a una gestión que se fundamenta en la burocracia, en la Funconquerucom y en cada quesera comunitaria. Actualmente predomina una forma jurídica, estructura jerárquica, con estatutos y reglamentos establecidos, de igual manera la comunicación se ha formalizado.

La forma de gestión en la última etapa ha ayudado a un manejo adecuado de las actividades del consorcio y de las queseras comunitarias, pero conforme se implementaron los estatutos y reglamentos internos se han limitado los espacios de participación, ahora la mayoría de los socios asisten a las reuniones porque es una de sus obligaciones, también hubo un cambio con respecto a la comunicación como parte del procedimiento legal a seguir, se emplean convocatorias formales y es así que se fue perdiendo esa comunicación personalizada que prevaleció en las primeras etapas.

Es importante destacar que, en las primeras etapas personas con niveles de escolaridad bajos estuvieron a cargo del consorcio, pero con el paso del tiempo a través de las diferentes etapas, e implementación de centros educativos, sus hijos ahora ya cuentan con estudios y administran el consorcio, cambiando así su modo de vida. De igual forma, la Funconquerucom junto a la Funorsal capacitan de forma continua a los productores de leche en diferentes temas como: procesos productivos, diseño de marcas, costos de producción para que sigan adquiriendo mayores conocimientos.

Cabe mencionar que, la Funconquerucom aportó en el proceso comunitario de Salinas, puesto que se logró organizar a los comuneros para que formen sus propias organizaciones y así crearon queseras con los recursos locales generando fuentes de trabajo, a finales de los 90 hubo alrededor de 519 puestos de trabajo en actividades administrativas y productivas establecidas en la Parroquia, la mitad de estos puestos se encontraban en las comunidades más alejadas del centro, esto permitió que disminuya

significativamente la migración de los jóvenes hacia la ciudad, generando un cambio en las condiciones de vida de la población.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Por medio de este trabajo de investigación se recomienda que se extiendan los estudios sobre las formas de gestión a otras organizaciones comunitarias, con el fin de generar más conocimientos sobre la gestión desde la realidad local, y en base a esto las comunidades aledañas tengan otro referente para el desarrollo de sus operaciones.

La Funconquerucom actualmente tiene una forma de gestión fundamentada en la burocracia, puesto que tiene estatutos y reglamentos internos y se maneja por medio de una estructura jerárquica, por tanto, se recomienda que el consorcio implemente más espacios de encuentro con las queseras comunitarias, con la finalidad de evaluar las problemáticas que se presentan en las comunidades y en conjunto buscar la manera de resolverlas.

El consorcio quesero a través de una red que incluye capacitación, producción de la materia prima local, y comercialización ha aportado al desarrollo de varias comunidades. Por lo que, crear consorcios en otros sectores: cárnicos, textiles, piscícola, entre otros, es una alternativa que generará buenos resultados, permitiendo que pequeños productores agrupados se vayan incorporando en el mercado con productos de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguagallo, A. (2020). *Análisis del proceso de desarrollo del consorcio queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM)* [Tesis de Grado, Escuela Politécnica Nacional].
- Aktouf, O., & Suárez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación* (1.ª ed.). Pearson Educación.
- Aldás, J. (2014). *Crítica de la participación de la mujer en el proceso comunitario de la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar, Caso: TEXSAL* [Tesis de Grado, Escuela Politécnica Nacional]
- Arendt, H. (2010). *A condição humana* (11 edição). Forense Universitária.
- Bel, C., & Gómez, J. (2001). El tercer sector a debate. *Papeles de Geografía*, 33, 35-47. Recuperado de <https://revistas.um.es/geografia/article/view/47201>
- Benalcázar, A. (2008). *Mejoramiento de Procesos de Comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador- FUNCONQUERUCOM* [Tesis de Grado, Escuela Politécnica del Ejército].
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (2017). La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtropical de la provincia Bolívar. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 233, 1-16. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>
- Borja, J. (2017). *Análisis Situacional de la actividad turística en la Comunidad Natahua de la Parroquia Salinas, Cantón Guaranda y su incidencia en su Desarrollo Sostenible Comunitario* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamericana].
- Brugué, Q., & Subirats, J. (1996). *Lecturas de gestión pública*. Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Heinemann Educational Books.
- 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). Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador (SIPAE).
- Cançado, A., Iwamoto, H., & Carvalho, J. (2008). Cooperativa Dá Lucro? Considerações Sobre Lucros E Sobras. En A. Cançado, J. Silva, P. Schommer, & A. Riego (Eds.), *Os desafios da formação em gestão social* (pp. 283-301). Provisão.



- Cançado, A., Tenório, F., & Pereira, J. (2019). *Gestión Social: Epistemología de un paradigma* (1.ª ed.). Universidad del Azuay Casa Editora.
- Cançado, A., & Pizzio, A. (2019). Critérios de cidadania deliberativa: um estudo no conselho municipal de educação de Palmas – TO, Brasil. *DRd - Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 114-139. Recuperado de <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.1872>
- Cattani, A. (2004). *La otra economía*. Editorial Altamira.
- Chiriboga, M. (1999). *Cambiar se puede. Experiencias del FEPP en el desarrollo rural del Ecuador*. Abya-Yala.
- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital* (1.ª ed.). Ediciones Abya-Yala.
- Dubach, J. (1988). *El «ABC» para la quesería rural de los Andes*. Proyecto Queserías Rurales del Ecuador Convenio MAG-COTESU.
- Fayol, H. (1968). *Administración industrial y general* (10.ª ed.). Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Gruppo Salinas. (2006). *Anuario Salinas 2006*.
- Gruppo Salinas. (2013). *Anuario Balance social y económico*.
- Gruppo Salinas. (2017). *Anuario 2017*.
- Gruppo Salinas. (2018). *Anuario 2018*.
- Gruppo Salinas. (2 de enero de 2019). *Salinerito*. Recuperado de <http://www.salinerito.com/institucional/salinas-y-sus-comunidades>
- Gruppo Salinas. (11 de noviembre de 2019). *El Salinerito*. Recuperado de <http://www.salinerito.com/tiendas-salinerito/como-abrir-una-tienda-salinerito>
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações* (2 edição). Editora da Fundação Getulio Vargas.
- Guevara, T. (2019). *Estudio de la Cadena de Suministro de las Queseras de Bolívar (FUNCONQUERUCOM)* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional].
- Habermas, J. (2003). *Direito e democracia: entre facticidade e validade* (volumen II). Tempo Brasileiro.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011). Registro Oficial No. 444, (10 de mayo de 2011). Recuperado de <https://bit.ly/3jxnxFt>

- Lita, D. (2012). *Implementación de un modelo de servicio para el mejoramiento de la atención de requerimientos de los clientes de Compuseg Ecuador* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional].
- Martins, P. (2018). *A Reinvenção do Sertão. Organização social e governança do Bello Monte (1893-1897)* (2 edição). Hucitec Editora.
- Morales, B. (17 de septiembre de 2020). *Episodio 48 El Salinerito* [Video]. Youtube. Recuperado de <https://youtu.be/bsRvuLU2d8U>
- Naranjo, E. (2012). *Cultura Local y Gestión* [Tesis Doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar].
- Naranjo, E., Abad, A., & Ramos, V. (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. Recuperado de <https://doi.org/10.37135/chk.002.06.09>
- North, L. (2008). Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas. En L. North & J. Cameron (Eds.), *Desarrollo rural y neoliberalismo: Ecuador desde una perspectiva comparativa* (pp. 231-253). Corporación Editora Nacional.
- Oliveira, J. (2020). *O Desenvolvimento territorial sustentável: os casos de Salinas/Equador e Paraty/Brasil* [Tesis de Maestría, Universidade Federal Rural do Río de Janeiro].
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, 8(1), 99-116. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>
- Pinker, A. (2012). ¿Una utopía secular?. Religión, desarrollo cooperativo y la creación de almas productivas en Salinas de Guaranda. En L. Vásquez, J. Regalado, B. Garzón, V. Torres, & J. Juncosa (Coords.), *La presencia salesiana en Ecuador: perspectivas históricas y sociales* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 59-100). Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Polo, A. (2015). *La puerta abierta "30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador"* (4.<sup>a</sup> ed.). Abya Yala, DFC, FAO, FEPP.
- Radio Salinerito. (s. f.). *La Radio - Historia*. Recuperado de <http://www.radiosalinerito.ec/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Sacajari, C. (2019). *Perspectiva social de la tecnología en el proceso comunitario de Salinas en la provincia Bolívar en la producción de lácteos* [Tesis de Grado, Escuela Politécnica Nacional].
- Salinerito. (s. f.). *FUNCONQUERUCOM- Fundación Consorcio de Queseras Rurales Comunitarias*. Recuperado de <https://www.salineritotqb.com/page/nosotros>

- Santana, M. (2011). Recrear el dinero en una economía solidaria. *Polis Revista de la Universidad Bolivariana*, 10(29), 261-280. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/s0718-65682011000200012>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 1-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/214/21433320.pdf>
- Singer, P. (2011). La reciente resurrección de la economía solidaria en Brasil. En B. de S. Santos (Coord.), *Producir para vivir: los caminos de la producción no capitalista* (pp. 63-102). Fondo de Cultura Económica.
- Soria, R., & Illingworth, V. (1989). *Queserías rurales en los Andes: la experiencia de Salinas- Ecuador* (1.ª ed.). CELATER.
- Taylor, F. (1968). *Administración Científica*. Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Tenório, F. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Publica*, 32(5), 7-23. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346>
- Tenório, F., Villela, L., Dias, A., Gurjão, F., Porto, É., & 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. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG569.pdf>
- Tobar, F., & Fernández, C. (2000). *Organizaciones solidarias: Gestión e innovación en el Tercer Sector*. Lugar Editorial.
- Tocqueville, A. (1998). *Democracia na América*. Traduzido por José Lívio Dantas. Biblioteca do Exército.
- Vargas, F. (17 de octubre de 2020). Área Productiva, 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]*. Recuperado de <https://bit.ly/2R3HcEm>
- Vargas, M. (13 de noviembre de 2013). *Estructura del Gruppo Salinas*. Recuperado de [https://issuu.com/salinerito/docs/organigrama\\_instituciones\\_salinas](https://issuu.com/salinerito/docs/organigrama_instituciones_salinas)
- Vargas, M. (2020). *Los consorcios. Reflexiones y consideraciones*. En Red de Estudios Organizacionales y Tecnología - REOYT. *Los Consorcios y su aporte al Desarrollo [Conferencia]*. Recuperado de <https://bit.ly/37ZPx0y>
- Vaudagna, M. (2012). *El evangelio y la quesera: historia del desarrollo comunitario en Salinas de Bolívar*. Ediciones Abya-Yala.
- Villela, L. (2012). Escopo metodológico. En F. Tenório (Ed.), *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise* (1 edição). Editora FGV.

## ANEXOS

### Anexo 1- Funciones del Directorio de la Funconquerucom

#### FUNCIONES DEL DIRECTORIO

##### Directorio:

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

Fuente: (Aguagallo, 2020)

**Anexo 2** - Formas de organización de las queseras comunitarias de Salinas

<b>N°</b>	<b>QUESERAS</b>	<b>PERSONERÍA JURÍDICA</b>
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	Trigreurco	Asociación
21	Verdepamba	Asociación
22	Yacubiana	Cooperativa
23	Gramalote	Asociación
24	Pachancho	Asociación

**Fuente:** (Gruppo Salinas, 2013)

**Anexo 3 - Indicadores de las queseras de la Parroquia Salinas (2016-2017)**

N°	QUESERAS	N° de 2017		Ventas		Pago leche en \$		Litros de leche		UTILIDADES		TIPO DE QUESO
		Produc.	Trabaja.	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	
1	Apahua	12	1	39.634	14.332	40.150	12.264	91.250	29.200			Andino
2	Arrayanes	24	1	45.034	50.442	37.270	42.947	84.704	102.254	129	-1.522	Andino-Mozzarella
3	Calvario	10	1	25.882	30.768	23.023	26.973	54.816	64.222	217	180	Mozzarella
4	Chaupi	22	1	39.632	39.530	30.255	31.761	72.035	79.403	826	1.539	Mozzarella
5	Cañitas	10	1	16.757	24.024	13.534	18.659	32.224	46.648	325	2.002	Mozzarella
6	Copalpamba	12	1	27.504	32.847	21.679	24.697	51.617	58.801	17	1.085	Mozzarella
7	Chazojuan	55	2	137.498	151.341	115.605	126.664	256.899	281.476	-199	-103	Mozzarella
8	Guarumal	8	1	21.584	37.775	17.636	30.734	41.991	73.176	684	1.336	Mozzarella
9	La Libertad	6	1	24.934	25.921	19.842	21.865	47.243	53.146	-710	12	Parmesano
10	La Palma	54	2	150.872	137.880	126.475	116.359	287.442	264.452	1.330	2.492	Mozzarella
11	Lanzaurco	15	1	25.283	30.462	21.346	23.146	48.514	57.865	1.550	3.444	Mozzarella
12	Matiavi Bajo	36	1	35.365	38.268	27.880	30.280	66.381	75.701	-151	678	Mozzarella
13	Monoloma	45	1	85.039	100.964	67.040	80.483	159.619	191.625	1.478	1.676	Mozzarella
14	Mulidiaguan	37	1	121.216	128.089	99.689	103.460	221.532	229.911	286	329	Mozzarella
15	Pambabuela	73	2	149.847	142.488	108.754	98.182	247.168	223.141	-798	1.814	Andino-Dambo-Tilsiter
16	Pumin	25	2	128.134	96.821	93.148	77.088	211.700	175.200			Andino-Dambo-Tilsiter
17	Salinas	222	10	817.950	710.883	636.561	617.514	1.446.730	1.403.442		-10.553	Andino-Dambo-Tilsiter
18	San Vicente			-								Parmesano
19	Trigreurco	22	1	67.203	68.725	54.529	56.317	123.929	125.148	1.478	1.141	Mozzarella
20	Verdepamba	32	1	73.569	75.950	57.930	59.877	134.721	139.248	4.996	55	Parmesano
21	Yacubiana	65	3	366.225	378.950	276.935	273.004	629.398	820.465	5.542	8.383	Andino
22	Gramalote	8	1	25.675	20.709	20.696	16.060	49.275	40.150	326	140	Mozzarella
23	Pachancho	22	1	23.756	36.746	21.020	27.281	50.048	63.367	125	499	Andino
24	Natawa	52	2	77.322	119.617	53.655	96.221	127.750	223.769	881	4.023	Andino, Mozzarella
25	Trigreyaku	12	1	31.034	32.199	24.450	25.092	61.125	62.730	1.256	868	Mozzarella
<b>TOTAL</b>		<b>879</b>	<b>40</b>	<b>2.556.949</b>	<b>2.525.731</b>	<b>2.009.102</b>	<b>2.036.928</b>	<b>4.598.111</b>	<b>4.884.540</b>	<b>19.588</b>	<b>19.518</b>	

Fuente: (Gruppo Salinas, 2017)