

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **PROGRAMA DE MAESTRÍA**

### **SECCIÓN: PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO**

### **MENCIÓN: DESARROLLO Y MEDIO AMBIENTE**

## **TESIS**

### **IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA CUENCA ALTA DEL JEQUETEPEQUE EN EL DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE**

Para optar el Grado Académico de

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**SHIMI JARLEY TORRES HUACAL**

Asesor:

**DR. ISIDRO RIMARACHIN CABRERA**

CAJAMARCA, PERÚ

2017

COPYRIGHT © 2017 by  
SHIMI JARLEY TORRES HUACAL  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



## **PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**SECCIÓN: PLANIFICACIÓN Y MEDIO AMBIENTE**

**MENCIÓN: DESARROLLO Y MEDIO AMBIENTE**

### **TESIS APROBADA**

**IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA CUENCA ALTA DEL  
JEQUETEPEQUE EN EL DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**SHIMI JARLEY TORRES HUACAL**

### **Comité Científico**

Dra. Doris Castañeda Abanto  
Presidente del Comité

Mg. Marino Cárdenas Cabellos  
Primer Miembro Titular

Mg. Wilder Sánchez Sánchez  
Segundo Miembro Titular

Dr. Isidro Rimarachin Cabrera  
Asesor

CAJAMARCA, PERÚ

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERÚ

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:00 de la mañana del día 17 de febrero de 2017, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por la **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**, en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **Dr. ISIDRO RIMARACHÍN CABRERA**, en calidad de Asesor, **M.Cs. MARINO CÁRDENAS CABELLOS**, **Mg. WILDER SÁNCHEZ SÁNCHEZ**, como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Posgrado, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada "**IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA CUENCA ALTA DEL JEQUETEPEQUE EN EL DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE**", presentada por el alumno **SHIMI JARLEY TORRES HUACAL**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS SOCIALES**, con Mención en **Desarrollo y Medio Ambiente**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobada*... la mencionada Tesis con la calificación de *15*... *con*... *buena*...; en tal virtud el alumno **SHIMI JARLEY TORRES HUACAL**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de **Ciencias Sociales**, con Mención en **DESARROLLO Y MEDIO AMBIENTE**.

Siendo las 10:35... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dra. Doris Castañeda Abanto**  
 Miembro de Comité Científico

.....  
**Dr. Isidro Rimarachin Cabrera**  
 Asesor

.....  
**M.Cs. Marino Cárdenas Cabellos**  
 Miembro de Comité Científico

.....  
**Mg. Wilder Sánchez Sánchez**  
 Miembro de Comité Científico

A:

Mis padres, esposa, hermano y amigos, por su ardua espera y tenaz paciencia, sin cuya ayuda moral, fraternal e intelectual, no habría sido posible lograr esta meta.

Una sociedad que decide organizarse sin una ética mínima, altruista y respetuosa de la naturaleza, está trazando el camino de su propia autodestrucción.

Leonardo Boff

## CONTENIDO

	PÁGINA
DEDICATORIA.....	v
EPÍGRAFE.....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
LISTA DE FIGURAS O ILUSTRACIONES.....	x
AGRADECIMIENTOS.....	xi
LISTA DE ABREVIACIONES.....	xii
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
Hipótesis.....	3
Objetivos.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
Bases teóricas.....	6
De las teorías del desarrollo al desarrollo sostenible.....	6
Teoría clásica.....	7
Enfoque de la teoría neoclásica: el dualismo y las etapas del crecimiento ...	8
Artur Lewis y la sociedad dual.....	8
Whitman Rostow y el crecimiento por etapas.....	9
La teoría estructuralista del desarrollo .....	10
Teoría de la dependencia y el paradigma marxista.....	12
Teoría del desarrollo humano y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) .....	13
Gestación de una nueva propuesta teórica: El Desarrollo Sostenible.....	15
Evolución del desarrollo sostenible .....	15
Desarrollo Sostenible.....	17
Aspectos del Desarrollo Sostenible .....	18
Desarrollo rural.....	27
Organizaciones.....	33
Teoría de la organización.....	33

Teoría de desarrollo organizacional .....	38
Teorías que explican el fenómeno organizacional (desde el pensamiento administrativo) .....	39
Teoría neoclásica de la organización.....	41
Teoría moderna de la organización.....	42
Teoría de los bienes comunes.....	43
Teoría de resistencia al cambio .....	44
Teoría sociológica de organización.....	46
Sociología de las organizaciones.....	47
Teoría de la burocracia.....	49
Organización social.....	52
Asociatividad.....	54
Cadenas productivas.....	55
Organizaciones de productores.....	56
Experiencias de organizaciones de productores agropecuarios.....	62
Experiencias internacionales.....	62
Experiencias nacionales.....	69
Experiencias en la región Cajamarca.....	71
Definición de términos básicos.....	74
<b>CAPÍTULO III: MÉTODOS Y TÉCNICAS.....</b>	<b>76</b>
Metodología.....	76
Unidad de análisis y de observación.....	76
Población de estudio .....	76
Determinación de la Muestra .....	77
Método de muestreo.....	77
Definición Operacional de variables.....	78
Diseño de contrastación .....	80
Técnicas de recojo de la información .....	80
Técnicas de clasificación y procesamiento.....	81
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>83</b>
Línea Base sobre Gestión de las Organizaciones de Productores Agropecuarios en la Cuenca Alta del Jequetepeque.....	83
Descripción general del lugar en estudio .....	98

Descripción de la Organización.....	98
Descripción del ámbito de estudio por organización.....	101
Descripción de la Organización.....	103
Impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en el desarrollo agropecuario sostenible.....	113
Actividades de desarrollo agropecuario sostenible promovidas por la APA.....	118
Percepciones sobre la Dinámica Organizacional.....	141
Análisis de resultados de los hallazgos a productores no asociados.....	141
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
CONCLUSIONES.....	144
RECOMENDACIONES.....	146
LISTA DE REFERENCIAS .....	148
ANEXOS.....	156

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Figuras</b>	<b>Páginas</b>
1	Tabla 01. Definición Operacional de variables	78
2	Tabla 02. Tipificación de la investigación según los criterios más importantes	80
3	Tabla 03. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de los datos de cada variable	81
4	Figura 01. Mapa hidrográfico de la cuenca del Río Jequetepeque	99
5	Tabla 04. Regiones, provincias y distritos que conforman la Cuenca del Jequetepeque	100
6	Tabla 05. Principales actividades que realizan las organizaciones	119
7	Tabla 06. Manejo de Instrumentos de Gestión Organizacional	135

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Este trabajo si bien requiere de esfuerzo, dedicación y perseverancia por parte del autor, no hubiese sido posible culminar sin la cooperación desinteresada de muchas personas de las organizaciones de productores y de los caseríos del ámbito de estudio así como a instituciones como las rondas campesinas, asociaciones de productores, gobiernos locales quienes indudablemente han sido un apoyo muy valioso para su culminación.

Un agradecimiento especial al Dr. Isidro Rimarachin Cabrear por la colaboración, paciencia, apoyo brindado desde siempre y sobre todo por esa amistad que me brindó y me brinda.

Un profundo agradecimiento a mis profesores de Postgrado por impartir sus conocimientos y sabias enseñanzas y a todos mis compañeros de la maestría por compartir muchos momentos.

Gracias al personal administrativo de la escuela de Postgrado por brindarme todas las facilidades logísticas para el logro de mis objetivos.

Gracias a los señores miembros de comité científico por su tiempo y paciencia.

Finalmente gracias a todos por su invaluable apoyo, que recordaré con gratitud toda mi vida.

**EL AUTOR**

## LISTA DE ABREVIACIONES

ANAP:	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
APA:	Asociación de Productores Agropecuarios
APOMIPE:	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
CEDICAM:	Centro de Desarrollo Integral Campesino de La Mixteca
CELADE:	Centro Latinoamericano y Caribeño de Demográfico
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina
DIGESA:	Dirección General de Salud
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
ONG:	Organismo No Gubernamental
PEA:	Población Económicamente Activa
PNUMA:	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PDC:	Plan de Desarrollo Concertado
SELA:	El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IUCN:	Unión Mundial por la Naturaleza
IHD:	Índice de Desarrollo Humano
UNIFEM:	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
WWF:	Fondo Mundial para la Naturaleza
WCED:	Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo

## GLOSARIO

**Cooperativa.** Asociación autónoma de mujeres y hombres unidos voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una propiedad conjunta y de gestión democrática.

**Desarrollo sostenible.** Se refiere a la gestión de políticas económicas, sociales y ambientales racionales, que sean sostenibles en el tiempo a la luz de las condiciones concretas de cada país, que permitan una plena participación de todas las partes interesadas.

**Medio ambiente.** En esta investigación, y en concordancia con la literatura científica, se define el término medio ambiente en su sentido más genérico, como el entorno natural donde interactúan los humanos con los sistemas biogeológicos en los que viven y se reproducen.

**Organizaciones de productores agropecuarios.** Son (o quieren ser) estructuras de intermediación entre los productores rurales y las demás partes que intervienen en su entorno económico, institucional y político. Las organizaciones de productores son organizaciones de adhesión, que crean los agricultores (u otros grupos) para que les brinden servicios.

## RESUMEN

El Sector rural y las actividades agropecuarias en Perú son de gran importancia, en la región Cajamarca el 67,3% de la población habita en zonas rurales. Los objetivos del estudio son determinar el impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en el desarrollo agropecuario sostenible, determinar las actividades de desarrollo agropecuario sostenible que están realizando, determinar las características de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios. El estudio se desarrolló en la Cuenca Alta del Jequetepeque. Es una investigación no experimental de corte transversal, se seleccionaron 60 productores, respecto a lo que generan las organizaciones, el 53.6% considera que genera desarrollo comunal, 32.1% desarrollo de los socios, el 14.3% corrupción; sobre los principales cambios que busca la organización el 50% considera que se mejora las condiciones de vida, el 13.2% busca mejorar los ingresos económicos, el 26.3% cuidar el medio ambiente y 10.5% el desarrollo sostenible; respecto a los principales logros, se tiene que el 78.9% incrementó la producción y el 21.1% aumentó su conocimiento; las principales actividades de desarrollo económico son la crianza de ganado vacuno y cuyes, cultivo de papa, maíz y chirimoya; tipo de fertilizantes usados 2% no utiliza fertilizantes químicos, un 9% de los productores usa únicamente abonos naturales; el 50% no realizan tratamiento de residuos sólidos, 18% si, 32% a veces, 65.8% participa en reuniones de la localidad, el 75% de las organizaciones no están inscritas en registros públicos; participación de la mujer es el 38%, las organizaciones tienen únicamente libro de actas y reglamento interno, percepción de las condiciones de la organización a futuro 15.7% igual, 84.3% peor.

**Palabras clave:** Desarrollo sostenible, organización de productores, gestión de organizaciones, sector agropecuario.

## ABSTRACT

The rural sector and agricultural activities are of great importance in Peru, In Cajamarca region 67.3% of the population lives in rural areas, The objectives of the study are to determine the impact of the management of agricultural producers' organizations on sustainable agricultural development, determine the activities of sustainable development was they make, determine the characteristics of the management of agricultural producers organizations. The study was developed in the Upper Basin from Jequepeque. This study is a not experimental a cross sectional, 60 producers were selected, with respect to what the organizations generate, 53.6% consider that it generates community development, 32.1% development of partners, 14.3% corruption; About the main changes the organization is looking for, 50% consider that the living conditions are improved, 13.2% seek to improve economic income, 26.3% care for the environment and 10.5% for sustainable development; Regarding the main achievements, it has been that 78.9% increased production and 21.1% increased their knowledge; The main economic development activities are breeding cattle and guinea pigs, potato, maize and chirimoya; Type of fertilizer used 2% does not use chemical fertilizers, 9% of producers use only natural fertilizers; 50% do not carry solid waste treatment, 18% if, 32% sometimes, 65.8% participate in local meetings, 75% of organizations are not registered in public records; Women's participation is 38%, organizations have only book of minutes and internal regulation, perception of the conditions of the organization to the future 15.7% equal, 84.3% worse.

**Key words:** Sustainable development, organization of producers, management of organizations, agricultural sector.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El Sector rural y las actividades agropecuarias en Perú son de gran importancia, puesto que alrededor del 24.1% de la población habita en zonas rurales, o se dedica a actividades económicas asociadas con las zonas rurales que básicamente es la agricultura; en la región Cajamarca el 67,3% de la población habita en zonas rurales (INEI – Censo Nacional de población y vivienda 2007). La mayoría de las poblaciones viven en condiciones de marginación política y económica, situación que agrava las carencias de recursos productivos y de servicios.

La agricultura es una de las principales estrategias para el desarrollo del Perú y de la Región Cajamarca, los productos derivados de la agricultura contribuyen al crecimiento económico y social del país, así como a satisfacer las necesidades alimentarias de los seres humanos.

Los problemas tipo de la agricultura peruana son muchos, el Ministerio de Agricultura y Riego ha identificado los principales como: conservación del medio ambiente, erosión y salinización, minifundio, precios y mercados, asistencia técnica, crédito agrario, *organizaciones*, seguridad alimentaria, el empleo y sanidad.

La organización es un elemento de gran importancia para desarrollar el sector agropecuario y sobre todo para los productores con las características que presentan en la zona de estudio - Cuenca Alta del Jequetepeque, caracterizados por ser muy

pequeños a causa del individualismo, teniendo como resultado una agricultura familiar de subsistencia, esto se agrava con el minifundio, frente a lo cual la asociatividad es la alternativa para que puedan gestionar sus procesos productivos desde sus organizaciones, lo cual, les permitirá aprovechar ventajas para comprar, vender y lograr asistencia técnica, entre otros problemas que aquejan el sector agropecuario.

Esta es la razón por lo que instituciones públicas y privadas han venido trabajando durante mucho tiempo en este componente tan importante que es la organización.

En suma esta investigación se desarrolla sobre la base de la problemática y los objetivos diagnosticados y propuestos respectivamente por el Ministerio de Agricultura y Riego y los gobiernos locales para dar solución al problema del sector agropecuario, básicamente relacionado con la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque en el desarrollo agropecuario sostenible.

Teniendo en cuenta lo expresado, se da respuesta a las siguientes interrogantes:

**Pregunta general:**

¿Cuál es el impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta Jequetepeque en el desarrollo agropecuario sostenible?

**Preguntas específicas:**

- a. ¿Qué actividades de desarrollo agropecuario sostenible se están realizando en los cuatro caseríos de la Cuenca Alta del Jequetepeque?

- b. ¿Cuáles son las características de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en cuatro caseríos de la Cuenca Alta del Jequetepeque?

### **Hipótesis**

La gestión de las organizaciones agropecuarias de la Cuenca Alta del Jequetepeque ha generado un mediano impacto en el desarrollo agropecuario sostenible.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar el impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque en el desarrollo agropecuario sostenible.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar las actividades de desarrollo agropecuario sostenible que se están realizando en cuatro caseríos de la Cuenca Alta del Jequetepeque.
- Analizar las características de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en cuatro caseríos de la Cuenca Alta del Jequetepeque.

La investigación permite determinar el impacto que ha generado la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque en el desarrollo agropecuario sostenible.

Respecto a las limitaciones para realizar la investigación son diversas, existe escasa bibliografía vigente, las organizaciones no tienen datos sistematizados de sus organizaciones, algunos productores se resisten a brindar información.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, ésta se circunscribe desde el punto de vista espacial solamente, a la Cuenca Alta del Jequetepeque, lugar donde se ubican las organizaciones de productores agropecuarios, por lo que, los resultados son de validez solo para el ámbito antes mencionado. Así mismo desde el punto de vista temporal el estudio considera un análisis y evaluación de resultados que corresponden a información recopilada sólo a un periodo de tiempo para un grupo determinado de “individuos”, por lo que el componente temporal podría perder (momentáneamente) importancia.

En cuanto al procedimiento general considerando que la población universo son 100 productores, se determinó el tamaño de la muestra con la fórmula de reemplazo, dando como resultado 60 productores.

Como en todo estudio en este caso existen sesgos y limitaciones propias del caso. Estos han sido considerados en la presente investigación, con la finalidad de que puedan tomarse en cuenta en investigaciones futuras, en tal sentido los resultados deben considerarse como una primera aproximación a la determinación al impacto de las organizaciones de productores agropecuarios en el desarrollo agropecuario sostenible, a partir de los cuales se pueden seguir formando políticas y dando pautas respecto a la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en el desarrollo agropecuario sostenible.

El estudio se divide en 5 capítulos. El primero - la introducción -, expone la problemática que guía la investigación las preguntas de investigación, la hipótesis, los objetivos y el procedimiento general de la investigación. El segundo trata de los

aspectos teóricos, incidiendo en las teorías del desarrollo básicamente en el desarrollo sostenible, así como de las organizaciones especialmente de las organizaciones de productores agropecuarios. El tercero, explica la situación de la zona en estudio donde están ubicadas las organizaciones de productores agropecuarios identificando sus principales características, y así mismo, presenta el método empleado. En el cuarto se analizan y se discuten los resultados. Y el último establece las conclusiones y propone algunas recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Bases teóricas**

##### **De las teorías del desarrollo al desarrollo sostenible**

Según Gutiérrez (2007), en su publicación “De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable” la aparición del concepto de desarrollo sostenible en el ámbito de las teorías del desarrollo ha presentado un cambio cualitativo que articula el crecimiento económico la equidad social y la conservación ecológica.

##### **Teorías del desarrollo y su delimitación histórica**

Gutiérrez (2007), las teorías del desarrollo aparecen como una especialidad de la ciencia económica durante el periodo inmediato que prosiguió la segunda guerra mundial (Gutiérrez 2003), momento en el que también numerosos países colonizados en África y Asia inician movimientos de liberalización nacional y en el que otros países soberanos de América Latina reclaman impulsar el desarrollo autónomo. Se trata también del momento de constitución de un nuevo sujeto político conocido como el tercer mundo (Rist 2001). Desde su inicio, las teorías del desarrollo delimitaron como su campo de estudio las transformaciones de las estructuras económicas de las sociedades en el mediano y largo plazo, así como las restricciones específicas que bloquean dichos cambios estructurales en las sociedades denominadas: países subdesarrollados, dependientes, periféricos o emergentes, entre otras acepciones. Por lo anterior el objeto de estudio de las teorías del desarrollo puede plantearse mediante las siguientes preguntas ¿cómo explicar la insuficiencia de

capital, bajo el crecimiento y nivel de vida en ciertos países en relación a las condiciones que prevalecen en los países más desarrollados? ¿Qué políticas deben impulsarse para superar dicha situación y transitar hacia condiciones estructurales que permitan alcanzar un alto crecimiento y bienestar social semejante al de aquellos? ¿Cómo superar la pobreza de los países del tercer mundo? Las teorías del desarrollo implican, por lo mismo, una tensión entre la teoría y la historia, y su evaluación conceptual se vincula estrechamente con el acontecer económico, social y cultural de las naciones, como lo observamos a través de la evolución del concepto de desarrollo.

### **Teoría clásica**

Escobar (2007), el fundamento de la teoría clásica del crecimiento era la acumulación de capital (entendida en sentido “burgués”, es decir, no como proceso dialéctico), asociada con una fuerza de trabajo cada vez más especializada. Los cambios en la productividad del trabajo y el capital se consideraban de gran importancia, mientras que los recursos naturales y las instituciones se suponían constantes, y el cambio técnico se veía como una variable exógena (así tratado por todos los economistas clásicos, salvo por Marx). Los economistas clásicos también creían que los recursos naturales eran limitados; la escasez era para ellos un imperativo ineludible. Los corolarios de esta premisa eran el empobrecimiento progresivo, la disminución del crecimiento (de acuerdo con la ley de rendimientos decrecientes), y la posibilidad de llegar a un estado estacionario. Este efecto de estancamiento solo se puede evitar gracias al proceso técnico. Según la teoría clásica, la economía alcanzaría un punto en el cual los salarios sobrepasarían el nivel de subsistencia, reduciendo las ganancias hasta un punto en que cesaría la inversión; los salarios promedio volverían a caer, el progreso tecnológico haría más productivo el trabajo, y el crecimiento recomenzaría, para quedar de nuevo sujeto a fuerzas que lo

llevarían hacia el estado estacionario, una y otra vez. Los ejes de la teoría clásica del crecimiento eran, recordémoslo, acumulación de capital, mayor división del trabajo, progreso tecnológico y comercio. Como ya vimos, la teoría del crecimiento de la posguerra se vio influida por el análisis keynesiano de la interacción entre ahorro e inversión.

### **Enfoque de la teoría neoclásica: el dualismo y las etapas del crecimiento**

Desde la perspectiva neoclásica el crecimiento económico, basada en el enfoque propuesto en 1965 por Robert Solow, desde el MIT en Estados Unidos, el desarrollo supone transformar la sociedad de un estado tradicional caracterizado por el estancamiento y la subsistencia, a una sociedad dinámica capitalista centrada en el sector emprendedor. La emergencia de una clase de empresarios capitalistas es el elemento clave de esta evolución (Arasa y Andreu, 1996). En esta línea, fueron propuestos dos modelos: el dual y el lineal. Ambos retoman los principios de la economía neoclásica del análisis en materia de precios y asignación de los recursos (Gutiérrez 2007).

### **Arthur Lewis y la sociedad dual**

La economía dual de Arthur Lewis en su trabajo “Desarrollo económico con oferta ilimitada de mano de obra” plantea la coexistencia de dos sectores: el sector moderno capitalista vinculado a la industria, y el sector capitalista tradicional asociado a la agricultura. La sociedad tradicional es considerada como una sociedad heterogénea donde los dos sectores funcionan como regla y hacia objetivos diferentes (Gutiérrez 2007).

En esta perspectiva, el objeto de estudio es el proceso de transformación estructural que hace evolucionar la economía en su conjunto hacia el sector moderno. El desarrollo se convierte en el proceso de eliminación de la economía dual por la expansión de la economía capitalista (Lewis 1960).

Lewis sostiene que en la sociedad tradicional la productividad de la agricultura es muy baja pues la cantidad de tierra es limitada en relación al número de trabajadores, por lo cual la producción por hectáreas esta al máximo de acuerdo con los métodos de cultivo tradicional. Una modificación en el número de trabajadores sobre la tierra no cambia el nivel de producción agrícola, dadas las condiciones de extensión de la tierra, razón por la cual los ingresos son muy bajos.

La acumulación del capital en el sector capitalista moderno o más bien el proceso técnico, provoca una elevación del producto marginal del trabajo al interior del sector. De este modo la demanda de trabajo aumenta. En la sociedad moderna, el nivel medio del salario industrial se supone superior en 30% al agrícola. Esta diferencia debe provocar una atracción sobre las ciudades y la marginación de un determinado número de trabajadores agrícolas (Gutiérrez 2007).

### **Whitman Rostow y el crecimiento por etapas**

Gutiérrez (2007), por su parte la economía lineal de Rostow, en su libro las etapas del crecimiento económico, sostiene que los países con menos desarrollo se encuentran en una situación de retraso transitorio, inevitable dentro del proceso histórico de cada sociedad (Rostow 1960). Según Rostow existen 5 etapas comunes en los países con menos desarrollo:

- Sociedad tradicional (agricultura de subsistencia).
- Creación de las condiciones previas al arranque.
- Despegue (cuando la tasa de inversión supera la tasa de población).
- Camino a la madurez (que dura 60 años).
- Etapa del consumo de masas.

### **La teoría estructuralista del desarrollo**

El Estructuralismo comenzó a desarrollarse en Latinoamérica en los años 30 y 40 como consecuencia de la baja productividad, la corriente estructuralista, es planteada como una alternativa para el modelo de desarrollo latinoamericano influyendo así hasta los años 70 y 80 en la política económica de los demás países del subcontinente. Esta una teoría económica como mencionamos de origen latinoamericano esta sostiene que el deterioro de los términos de intercambio en el comercio internacional, con un esquema centro industrial-periferia agrícola, reproduce el subdesarrollo y amplía la brecha entre países desarrollados y países subdesarrollados. La teoría estructuralista del desarrollo surge y se desarrolla alrededor del pensamiento de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) desde finales de los años cuarenta hasta nuestros días. Partiendo de un método de investigación (el estructuralismo) que toma un enfoque sistémico como método, supone una teoría que se desarrolla simultáneamente a la de la modernización y como alternativa a la misma. Se encontraba bajo la dirección de Raúl Prebisch como una teoría económica que cuestionó una por una las suposiciones de la tendencia hegemónica en la economía, además que planteaba la necesidad de crecer, aunque para ello fuese necesaria la inflación (Gutiérrez 2007).

Los estructuralistas en principio argumentaron que la falta de desarrollo en América latina se debe a deficiencias en la estructura del sistema capitalista, tal como evolucionó en esa región del mundo por lo tanto estos se esforzaron en comprender los problemas de los países de América Latina (o sea la falta de desarrollo de éstos), interesándose así por el sistema económico en su conjunto, de manera más específica, los estructuralistas se dedicaron principalmente a explicar la falta de desarrollo en América y formular normas para acelerar dicho desarrollo en el futuro y así proponiendo ciertas reformas para cambiar la situación de los países de América latina y de esta manera asegurar el funcionamiento eficiente y equitativo de las instituciones capitalistas.

Los pensamientos estructuralistas y sus estrategias se han originado con el objetivo de solucionar el problema de desarrollo económico como se había hecho mención en el párrafo anterior, es por tanto que se plantean las siguientes características más relevantes de este modelo:

- Las relaciones comerciales asimétricas en los niveles internacionales debían ser remediadas, a través de un programa de industrialización con el fin de sustituir las importaciones (CEPAL estaba convencida de que las causas del estancamiento económico de los países latinoamericanos se debía al sistema de comercio internacional).
- Con el objetivo de reducir ese estancamiento, el Estado debía coordinar y asumir la responsabilidad del proceso de industrialización, la cual debía ser emprendida través de mecanismos como: proteccionismo, subsidios y prioridades impuestas que garantizaran un rápido desarrollo industrial. El Estado como coordinador y planificador de la economía, así como empresario desviaría fondos de diferentes sectores (sobre todo el de los

sectores primario y terciario) de la economía nacional hacia la construcción de un complejo industrial (compuesto por empresas estatales y privadas).

- La CEPAL promovió una integración económica y política entre los países latinoamericanos, en donde toda aquella sobreproducción podría llegar a ser comercializada en el exterior, o sea que el país catalogado como periferia debía importar toda aquella producción que había estado quedando como venta interna.
- El Estructuralismo aceptaba las leyes del mercado (oferta y demanda); (aunque se tuviera duda de que eso no lograría alcanzar un verdadero desarrollo en Latinoamérica).
- El Modelo Estructuralista creía que con el sólo alcance de un crecimiento económico, se podría lograr automáticamente un bienestar social (Gutiérrez 2007).

### **Teoría de la dependencia y el paradigma marxista**

Esta teoría nace frente a la crisis del modelo desarrollista de la CEPAL (Comisión Económico Para la América Latina) que finales de los 60 presentaba una marcada tendencia al estancamiento provocada por la restricción externa derivada del modelo de sustitución de importaciones (Tavares y Gómez 1998) que frenaba el desarrollo del mercado interno, creación de empleos e imprimía un lento crecimiento en la distribución de ingresos.

En el proceso de construcción de este modelo surgen tendencias dispares al interior de esta teoría. Aquella defendida por Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto (1969), mas alineados a la visión de la CEPAL y otra conocida con el pensamiento crítico y radical, más sensible a los problemas de la marginalidad urbana y rural (Furtado 1966) y a las movilizaciones sociales contestatarias e

insurreccionales que se producían a lo largo del continente identificándose como los postulados de la revolución cubana. La teoría de la dependencia constituyó una corriente de pensamiento nutrida teóricamente por el pensamiento Marxista, y representó una alternativa a la teoría de la CEPAL que había sido ampliamente criticada por su sesgo economicista. La teoría de la dependencia, desde una posición de izquierda y en el contexto de la guerra fría, buscaba dar fundamento teórico al proceso revolucionario en América Latina.

La teoría de la dependencia al igual que la de la CEPAL, parte del análisis del desarrollo de las relaciones económicas del mundo y llega a la conclusión de que América Latina cumple la función de abastecedor de materia prima e insumos para el desarrollo de la industrialización en los países centrales, promoviendo la formalización de las clases oligárquicas endógenas encargadas de mantener las relaciones de dominación subordinadas a sus intereses. La condición periférica definida por la CEPAL implica, para esta escuela de pensamiento, una condición de dependencia; es decir, la configuración de una ley específica de funcionamiento del capitalismo en la cual no existían posibilidades de transformación (Gutiérrez 2007).

### **Teoría del desarrollo humano y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

A principios de los años 90 una nueva forma de medir el desarrollo que superó las mediciones tradicionales centradas en el producto interno bruto (PIB) per cápita, que es una medida de riqueza producida en promedio por habitante. Este indicador, de carácter estrictamente económico, tiene además la limitación de ser sólo un promedio estadístico que oculta las desigualdades sociales.

La propuesta alternativa fue resultado de una convocatoria que las Naciones Unidas, a través del PNUD hizo a especialistas a finales de la década de los 80 para elaborar una visión distinta para medir el desarrollo. En los hechos esta visión superó la visión economicista centrada en el tener (dinero y mercancías) por una visión holística centrada en el ser (bienestar y capacidades de los seres humanos) (Nussbaum y Sen 1993).

La visión resultante rinde tributo a las aportaciones que en materia de desarrollo había propuesto Amartya Sen, Premio Nobel de economía en 1998, quien en su libro *development as freedom* sintetiza las principales ideas de su pensamiento. Sen inicia sus trabajos preocupándose por la pobreza y de manera particular por las hambrunas. Descubre que muy a menudo algunas hambrunas tienen lugar ahí en donde existen cantidades de alimento disponible, por lo que concluye que no son sólo los factores materiales, sino las oportunidades reales de que gozan los individuos lo que puede explicar la pobreza extrema que reflejan las hambrunas. Centrándose en las libertades humanas, Amartya Sen evita la definición estrecha del desarrollo que lo reduce al crecimiento de PBI, al aumento de los ingresos, a la industrialización y el progreso tecnológico, por ejemplo. Entiende las libertades humanas como oportunidades determinadas por otras realidades, como lo son las condiciones que facilitan el acceso a la educación, la salud y las libertades cívicas. Consecuentemente, para Sen es importante considerar en el análisis del desarrollo, además del indicador de la expansión económica, el impacto de la democracia y de las libertades públicas sobre la vida y las capacidades de los individuos; el reconocimiento de los derechos cívicos, una de las aportaciones de la democracia que otorga a los ciudadanos la posibilidad de

acceder a servicios que atiendan sus necesidades elementales y de ejercer presiones sobre una política pública adecuada (Gutiérrez 2007).

### **Gestación de una nueva propuesta teórica: El Desarrollo Sostenible**

De manera paralela al IDH (Índice de Desarrollo Humano), en la década de los noventa surge otra propuesta de análisis para enfrentar los retos del desarrollo, aunque desde una perspectiva holística y multidisciplinaria distinta, que conocemos con desarrollo sostenible, durable o sostenible (Aguilar 2002). El concepto de desarrollo sostenible hunde sus raíces en la crítica al desarrollo económico general, ante los altos niveles de degradación del medio ambiente. Así, desde finales de la década de los cuarenta aparecen movimientos de la sociedad civil y de la académica, que cuestionaban en modelos de industrialización y de desarrollo, y sobre todo, los efectos contaminantes en la atmósfera, el agua, el suelo, los impactos en la integridad de los ecosistemas y en la biodiversidad.

Así podemos concluir, la evolución histórica se ha vuelto insostenible en lo relativo a la situación ambiental, social, política y cultural. Las transformaciones necesitan llegar a lo más profundo del ser; se requiere un cambio civilizatorio de valores, definición de prioridades, opciones sustanciales que coloquen lo material en su justa dimensión para que el ser humano se realice plenamente y en armonía con su entorno natural y la comunidad a la que pertenece (Gutiérrez 2007).

### **Evolución del desarrollo sostenible**

La visión moderna de desarrollo no sólo busca elevar el nivel de bienestar de las sociedades humanas de hoy, sino que se preocupa por la posibilidad de legar a las generaciones futuras un planeta con aceptables niveles de salud ambiental y

económica. De aquí que en el análisis del comportamiento humano, obligue a modificar actitudes y definir las tendencias que apunten hacia un ecocidio; una sobrepoblación que requerirá mayores cantidades de alimento y, mejores espacios; y un crecimiento económico que aplicará una dramática presión sobre los recursos naturales. Debido al crecimiento industrial y a la necesidad de resolver problemas ecológicos, como la contaminación y la pérdida del bienestar, desde el punto económico y social que afecta al planeta; los organismos internacionales decidieron reconsiderar la importancia de incluir la conservación y protección del medio ambiente en los planes de desarrollo y en las políticas nacionales e internacionales. Motivando en las tres últimas décadas el desarrollo de los siguientes eventos mundiales (Gutiérrez 2007).

- En 1972 en Estocolmo, Suecia se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano de la ONU, donde los líderes mundiales decidieron reunirse cada diez años para analizar el estado del medio ambiente y el impacto del desarrollo sobre la naturaleza.
- En 1980, el Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente (PNUMA), el Fondo Mundial Para la Naturaleza (WWF) y la Unión Mundial por la Naturaleza (IUCN), presentaron la estrategia mundial para la conservación, en la cual sostenían que los grupos locales deberían contar con derecho sobre su propio ambiente y obtener beneficios del desarrollo, naciendo así la noción de que el medio ambiente y el desarrollo no están contrapuestos, sino que dependen uno del otro.
- En 1983, las Naciones Unidas establecieron la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (World Commission on the Environment and Development-WCED), dicha comisión fue presidida por la Noruega Gro

Harlem Brundtland, presentó en 1987 su informe “Nuestro Futuro Común” a las Naciones Unidas, donde se utiliza el desarrollo sostenible por primera vez.

- En diciembre de 1997, las Naciones Unidas aprueba el acuerdo de Kyoto.
- En el 2002, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la celebración de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo cuya finalidad era ser una cumbre de acciones y resultados y no de meros debates filosóficos y políticos , y que abrieran el camino para la aplicación de medidas prácticas y sostenibles ante los muchos problemas del mundo, llegando a establecer metas importantes entre ellas reducir a la mitad a personas que no tienen acceso a servicios básicos de saneamiento para el 2015, así como la conformación de más de 300 asociaciones voluntarias que aportaran recursos adicionales en apoyo a las iniciativas para lograr el tan anhelado desarrollo sostenible.

El objetivo primordial de estas cumbres es fomentar un desarrollo equilibrado, que no solamente tome en cuenta el crecimiento económico, sino también el bienestar social y la conservación del ambiente (Gutiérrez 2007).

### **Desarrollo Sostenible**

El informe de la comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas (ONU 1987), define el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. El primer antecedente de desarrollo sostenible se presenta en el tratado de Sylvicultura económica (Von Carlowitz, 1713). El estudio menciona por primera vez la gestión sostenible (nachhaltige

Bewirtschaftung) en la explotación de los bosques y la tala moderada para la conservación de los recursos a largo plazo. Desde el inicio, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) asumió el compromiso de liderar el desarrollo sostenible de la humanidad de manera continua. “debemos abogar por un estilo de desarrollo que sea ambientalmente sostenible en el acceso y uso de los recursos naturales y en la preservación de la biodiversidad; que sea socialmente sostenible en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales que promueva la justicia y la equidad; prácticas y símbolos de identidad de los distintos pueblos, al tiempo que favorezca la interculturalidad ; que sea políticamente sostenible al profundizar en la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas; y que sea económicamente sostenible, alumbrando nuevos modelos de producción y consumo, respetuosos con los ecosistemas y la biosfera” (Herrero 2006).

### **Aspectos del Desarrollo Sostenible**

Como mencionamos anteriormente, el desarrollo sostenible abarca tres aspectos pilares (primarios), los aspectos sociales económico y ambiental, los cuales están estrechamente vinculados entre sí y cuentan con un mismo objetivo: mejorar la calidad y el nivel de vida de las poblaciones en la actualidad y en las futuras generaciones. Sin embargo también es necesario considerar otros aspectos que lo llamaremos secundarios, estos aspectos son el marco político - legal y el aspecto tecnológico ya que ambos están estrechamente vinculados con los aspectos pilares. Es importante incluir dentro del ámbito del desarrollo sostenible ya que son parte de los recursos y cultura de la sociedad y pueden llegar a ser clave para alcanzar el tan ansiado desarrollo sostenible, o por el contrario pueden llegar a ser un freno o un obstáculo a esta tarea.

Es de vital importancia combinar toda la información sobre las condiciones sociales con datos económicos y ambientales y tener en cuenta los recursos tecnológicos y el marco político - legal para entender el pleno impacto que tienen las decisiones en materia de desarrollo sobre la calidad de vida, ya que esta no solo se refiere al bienestar material, también incluye la calidad del medio ambiente, la seguridad, educación, salud y libertades tanto políticas como económicas.

Cada uno de los aspectos pilares cuenta con una serie de características e indicadores que nos permiten tener una referencia sobre la calidad de vida de los pobladores (Morales et al. 2005).

### **Aspecto Social**

Morales et al. (2005), señalan que: la primera base para cualquier desarrollo es la comunidad humana con su cultura y su organización social. El ser humano es el gestor del desarrollo en cada lugar, por lo que debemos considerar forzosamente su demografía, cultura, tradiciones, resistencia al cambio, etc. La dimensión social involucra los aspectos de las sociedades o grupos humanos en toda su heterogeneidad y complejidad actual. En consecuencia, el ser humano es central en este aspecto y las inversiones que se hagan para mejorar sus capacidades, responsabilidades intra e intergeneracionales en busca del bienestar general tendrán repercusiones a futuro para el desarrollo sostenible óptimo, en armonía con la sociedad y su entorno.

El desarrollo sustentable en el aspecto social, busca que se respeten, los derechos fundamentales de los seres humanos, incluyendo los derechos cívicos y políticos, la autonomía cultural, la seguridad personal las libertades sociales porque

es de suma importancia considerar como aspecto secundario el marco político – legal cuando hablamos de desarrollo sustentable.

Como idea central, el aspecto social busca asegurar que todas las personas sin importar su sexo, tengan accesos a determinados bienes y servicios básicos, como la salud y educación, que les permita vivir vidas saludables, plenas y productivas. Busca garantizar una distribución justa de los costos y beneficios del desarrollo entre todos los habitantes del planeta, asegurándose de que el agotamiento de los recursos naturales no renovables no afectará a futuras generaciones, mediante la situación de estos recursos por otras formas de capital. Entre los indicadores y características demográficas a investigar más relevantes están:

- Tasa de crecimiento de la población.
- Tasa de natalidad.
- Tasa de mortalidad.
- Esperanza de vida al nacer.
- Tasa de alfabetización.
- Pirámide de edades por género.
- Nivel educativo.

### **Aspectos Económicos**

Morales et al. (2005), la economía es una herramienta para decidir cómo asignar recursos limitados, que se utilizarán para satisfacer las necesidades de los seres humanos. En este aspecto consideramos la economía del capital, la que incluye la economía per se y el mercado, la acumulación del capital y bienes por la

sociedad y la distribución de la riqueza generada entre los miembros de la sociedad, y la infraestructura que sirva de apoyo tanto para el desarrollo económico de la zona como para satisfacer las necesidades básicas de acceso a agua potable y al abastecimiento de energía renovable poco contaminante, por lo que , los sectores económicas deben hacer uso eficiente y responsable de los recursos naturales de los que dependen, conservando y protegiendo el ambiente.

Los aspectos económicos están estrechamente vinculados a los problemas ambientales, ya que la economía depende del uso sostenible de los recursos naturales siendo así, que el uso desmesurado de estos recursos para obtener el máximo de ganancias en el corto plazo, puede perjudicar el futuro económico del país. La importancia del aspecto económico yace en que todo desarrollo debe ser rentable, generando mayor riqueza y bienestar. En este aspecto el desarrollo sostenible busca aumentar al máximo el bienestar humano, garantizando el uso eficiente de todos los recursos, naturales u otros, identificando e internalizando los costos ambientales y sociales (Morales et al. 2005).

Este aspecto se vincula con el aspecto social ya que una adecuada inversión económica conlleva a una escasa infraestructura educativa o de salud que limita la calidad de vida de la sociedad, imitando a su vez la capacidad del sistema económico para satisfacer las necesidades básicas de la población. La complejidad de los sistemas sociales muestran que el sentido del capital financiero no es complejo si no se relaciona con el capital social, natural y humano por lo que se analizará por separado los recursos técnicos y científicos, los que incluyen los conocimientos tradicionales que puedan impulsar el desarrollo de la zona. Los indicadores y características económicas de interés en estos aspectos son:

- Nivel del ingreso promedio mensual.
- Tasa de empleo.
- Actividades económicas.
- Propiedades y usos de la tierra.
- Infraestructura (vías de acceso, centros de salud, centros educativos, etc.)
- Acceso a energía.
- Acceso a agua potable.
- Usos de aguas de riego (Morales et al. 2005).

### **Aspecto Ambiental**

Morales et al. (2005), señalan que: en el aspecto ambiental se busca fomentar una administración responsable de los recursos naturales y del medio ambiente incluyendo la reparación del daño pasado y reduciendo al mínimo los desechos y daños ambientales. En este caso, entendemos como recursos naturales los materiales de la naturaleza, renovables y no renovables, que los seres humanos pueden aprovechar para satisfacer sus necesidades. El consumo limitado de los recursos naturales es incompatible con el desarrollo sostenible ya que va en contra de la protección del medio ambiente y no toma en consideración el derecho de las generaciones futuras a estos recursos, bajo esta idea debemos tomar en cuenta la magnitud limitada del concepto “espacio ambiental” introducido por Hans Opschoor. Este concepto indica que solo se pueden extraer recursos naturales de la ecósfera sin atentar contra la capacidad máxima de carga el área de referencia.

Los indicadores más resaltantes a definir son:

- Calidad de agua de las principales fuentes de la zona (ríos lagunas, etc.)

- Emisiones gaseosas si existe alguna industria que pudiese contaminar el aire.
- Calidad del recurso suelo, ya que se le debe proteger de procesos erosivos, pues constituyen la base para el desarrollo de la flora y en consecuencia de la fauna (Morales et al. 2005).

### **Aspecto Político - Legal**

Morales et al. (2005), señala que: este aspecto es de gran importancia, sea para posibilitar el desarrollo sostenible o bien para dejarlo en el nivel de utopía, pues en este ámbito se toman las decisiones sobre las prioridades nacionales y se marcan las pautas que afectan la ejecución de un proyecto de desarrollo sostenible.

Se requieren eficientes incentivos económicos y sociales, ello a través de un marco legal que lo sustente, para aquellas acciones que promuevan la conservación y la restauración ambiental, así como impulsar la gestión comunitaria de proyectos locales involucrando a los propios usuarios. Como asegura el ecólogo Antonio Brack, “un marco legal adecuado es un instrumento muy importante para poner en práctica las políticas sobre el medio ambiente y el desarrollo, no solo mediante los métodos de dato y control sino también como marco normativo para llevar a cabo la planificación económica y establecer instrumentos de mercado que incentiven a hacer bien las cosas”. Un marco legal que impulse el desarrollo sostenible debe perseguir objetivos de veda, sanción y control que fomenten alternativas de acciones positivas para enmendar los pasivos ambientales y empujen el uso racional y sostenible de los recursos naturales.

Para generar este marco, adecuado y políticamente sostenible, es vital integrar las cuestiones sociales, económicas y ambientales que sean aplicables en

la práctica. Políticamente sostenible implica que la dinámica de este tema social, económico y ecológico no genere tensiones conflictivas acumulativas de descontento, que se conviertan en disfuncionales, para la sociedad, al sistema político y desemboquen en la inestabilidad política, con la eventual secuela de la destrucción por los estallidos violentos de las tensiones acumuladas. Si un sistema respeta la noción de justicia culturalmente aceptada en su contexto, las tensiones conflictivas pueden ser superables satisfactoriamente si hay instancias de dialogo social; la evolución de las prácticas políticas pasa por el conocimiento de los “consensos” que son expresión de la diversidad y motores de la dinámica del cambio de las conductas sociales.

Las principales características en este aspecto son las siguientes:

- La democracia, con la existencia de partidos políticos que sean portavoces de las necesidades de sus comunitarios.
- La participación ciudadana, con libertad de opinión que sea tomada en cuenta para satisfacer los requerimientos, para ello habrá que alentar la participación vecinal en toda la problemática relacionada con elevar la calidad de vida familiar, social e institucional, así como impulsar la instauración del presupuesto participativo.
- Un poder judicial eficiente y efectivo, que goce de la credibilidad y proyección del respeto de los principios básicos de la administración de justicia (Morales et al. 2005).

## **Aspecto Tecnológico**

Morales et al. (2005), consideran también primordiales los recursos tecnológicos ya que juegan un papel fundamental en la ardua tarea para alcanzar el desarrollo sostenible. Algunos autores como el mencionado Antonio Brack se refiere a esta dimensión como de “transcendental importancia porque determina la forma en que el grupo humano usa los recursos naturales con el objetivo de perennizar los recursos y la define como la economía del conocimiento o capital cultural de las sociedades” A través de la evolución el hombre ha accedido al medio ambiente para satisfacer sus necesidades, para lo cual ha necesitado desarrollar conocimientos en instrumentos, los cuales se conocen como tecnología. Esta tecnología es el resultado de la respuesta del hombre a las condiciones ambientales locales y a factores limitantes del medio ambiente. Este último siglo, el hombre ha logrado grandes avances en esta dimensión pasando de una tecnología muchas veces contaminante a una tecnología limpia. Sin embargo, estos avances no se han dado en todas las sociedades alrededor del mundo en forma pareja, por contrario, existe una gran desigualdad en el acceso a las nuevas tecnologías y conocimientos a nivel mundial. En este sentido las zonas rurales han sido las más relegadas, sobre todo las zonas rurales en países en vías de desarrollo. Sin embargo cabe resaltar, estas zonas hayan quedado atrás en cuanto a tecnología de punta, han sabido desarrollar su propia tecnología con base en conocimientos tradicionales que muchas veces resultan más eficientes tomando en cuenta las características de estas zonas.

El haber analizado el concepto de desarrollo sostenible y sus aspectos pilares y secundarios permite captar lo trascendental de esta tendencia ideológica,

por lo que procederemos a analizar su importancia en el desarrollo humano (Morales et al. 2005).

### **Importancia del Desarrollo Sostenible**

Según Morales et al. (2005), la importancia fundamental del desarrollo sostenible yace en que compatibiliza dos aspectos de vital importancia, en el desarrollo humano que por muchos años fueron considerados opuestos: la actividad humana y la protección del medio ambiente. Es un enfoque que requiere que las personas tomen conciencias de su medio y adquieran valores, competencias y voluntad para desarrollarse y actuar en la resolución de los problemas actuales y frutos del ambiente. El elemento capital es central en la noción de desarrollo sostenible, pero el desarrollo sostenible va más allá de la idea tradicional del capital financiero: integra desafíos sociales, ambientales, económicos y políticos en un sistema que posibilita un círculo virtuoso entre los objetivos de equidad, bienestar, protección ambiental y democracia. Esencialmente la importancia del desarrollo sostenible, está en que es un procesos de cambio que permite la satisfacción de las necesidades humanas sin comprometer la base misma del desarrollo, es decir, el medio ambiente natural, teniendo como objetivo un desarrollo integral, tecnológicamente eficiente y a la vez equilibrado y participativo tanto en lo económico como en lo social, conservando un equilibrio ecológico y mejorando el ambiente. El mundo ha abierto los ojos ante los enormes pasivos ambientales dejados por las generaciones pasadas y presentes siguiendo así una nueva era de la responsabilidad internacional que nos ha llevado a tomar en consideración el impacto de nuestros actos en nuestros recursos naturales, ya que no solo nos perjudicamos nosotros hoy, si no que las futuras generaciones también serán perjudicadas. La población humana crece aceleradamente y con ellas las

necesidades de satisfacer exigencias básicas para garantizar una vida decorosa. Como lo dice el reconocido ambientalista Antonio Brack “el Perú tiene una población con un incremento anual del 2% somos importadores de alimento y no planificamos el uso racional de nuestros recursos, por el contrario lo hemos venido destruyendo causando mayores problemas a futuro que el abastecimiento de alimentos. La humanidad ha ingresado a un callejón sin salida, donde el aumento de la población, el deterioro de los recursos naturales, la crisis económica y social agobian a todos; pero especialmente a los más pobres, que son la mayoría.”

Nosotros no podemos permanecer ajenos a este despertar, se debe impulsar la toma de un nuevo rumbo que permita llegar al tan ansiado desarrollo como personas, comunidad y país, y la única respuesta está en optar por medidas sustentables que tomen en cuenta a la sociedad, el desarrollo económico y el ambiente en este proceso.

### **Desarrollo rural**

Torres (2013), define al desarrollo rural como un proceso de mejoramiento sustantivo de las condiciones de bienestar de la población rural. Pues en este sentido el desarrollo rural se asume como un proceso gradual de transformación positiva, un progreso en el nivel de vida de los habitantes de estas zonas. Lo rural no es únicamente una delimitación geográfica, sino que se refiere a territorios con poblaciones de baja densidad y determinadas características socioeconómicas. El espacio rural es un tejido económico social, comprende un conjunto de personas, territorio, culturas y actividades diversas, que sirve de amortiguador y de espacio regenerador para el equilibrio ecológico. Así tenemos al territorio, como un espacio que acoge y en el que se desarrolla la vida social, la actividad económica, la organización política de una comunidad social.

Para Valcárcel (1992), desarrollo rural es un proceso de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella.

Gómez (2002), fija como objetivos la mejora de la calidad de vida de los habitantes del medio rural, que a su vez implica el incremento de los niveles de renta, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo y la conservación del medio ambiente.

La Unión Europea, define al desarrollo rural como “el proceso de revitalización equilibrado y autosostenible del mundo rural basado en su potencial económico, social y medio ambiental mediante una política regional y una aplicación integrada de medidas con base territorial por parte de organizaciones participativas” (Desarrollo Rural en la Unión Europea: Modelos de participación social, 1999:48, citado en Nogales, 2006).

### **Es posible distinguir tres tipos de desarrollo rural**

Desarrollo rural endógeno. Tiene como objetivo incrementar el bienestar de la comunidad local mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales utilizando sus propios recursos humanos y materiales. Se definen las estrategias a partir de los recursos naturales, reordenándolos hacia producciones con posibilidades industriales, crear infraestructuras básicas y promover la inversión y conservar los espacios naturales.

Desarrollo rural integrado. Su objetivo es integrar todas las formas potenciales de aprovechamiento de los recursos existentes. Mejorar la calidad de vida, mantener la población, proteger el medio ambiente y crear empleos.

Promover la diversificación de la actividad agrícola sin perder la identidad cultural ni la preservación de sus valores medioambientales, históricos, culturales y patrimoniales, manteniendo un equilibrio territorial y ecológico.

Desarrollo rural con enfoque local. Considerado como un proceso de organización del futuro de un territorio como resultado del esfuerzo de concertación y planificación emprendido por los actores locales con el fin de valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio y mantener un diálogo con los centros de decisión económicos, culturales y políticos, en los que se integran y de los que dependen.

Por consiguiente, el desarrollo rural pretende reestructurar el sistema económico rural mediante estrategias de desarrollo empresarial basado en las capacidades del territorio. Conforman el desarrollo rural, dos tipos de ideas (Sancho 2002), las de procesos y las de contenido. Como ya se ha mencionado, el desarrollo rural es un proceso en la medida en que constituye una acción que tiene duración y abarca un tiempo determinado; por otro lado, tiene contenidos ineludibles que cumplir: fortalecer la formación del agricultor, potenciar la investigación y el desarrollo, mejorar las condiciones de vida, crear empleo, diversificar los recursos económicos y hacer compatible todo ello con una sostenibilidad el medio ambiente (Torres 2013).

### **El desarrollo rural sostenible**

Para Torres (2013), el concepto de desarrollo sostenible introduce un aspecto nuevo en relación al concepto tradicional de desarrollo, una vez que reconoce que éste debe ser limitado por la habilidad del medio ambiente en proveer las necesidades presentes y de futuras generaciones. El concepto vincula también

la idea de la sobrevivencia del hombre a largo plazo, en detrimento de la visión inmediata de que los recursos naturales son ilimitados y deben ser utilizados para satisfacer únicamente los intereses económicos. El concepto incorpora las ideas de:

- Una visión antropocéntrica del uso de los recursos naturales y del medio ambiente.
- El planeta tierra como soporte permanente de la vida humana.
- Mantención a largo plazo del stock de los recursos biofísicos y de la productividad de los sistemas agrícolas.
- Estabilidad de la población humana.
- Mantenimiento permanente de la calidad de los ecosistemas y del medio ambiente.
- Crecimiento relativamente limitado de las economías.
- Énfasis a la pequeña escala y a la autodeterminación de las comunidades en relación al uso y manejo de los recursos naturales.

La equidad inter e intra-generacional en el acceso y uso de los recursos naturales y del medio ambiente (Kitamura 1993).

Es necesario considerar que el desarrollo rural sostenible abarca un universo mayor de acciones a desarrollar en el medio rural y no solamente la agricultura. Actividades complementarias a la agricultura como el proceso de los productos a través de la agroindustria o con las actividades relacionadas al turismo y de infraestructura, deben considerarse como acciones que contribuyen al desarrollo rural sostenible (Merten y Riquelme 2002).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define como:

Rural, lo perteneciente o relativo a la vida del campo y a sus labores. Según “el procedimiento usual consiste en definir como urbano todo asentamiento que tenga un tamaño, una densidad de población y una estructura de empleo determinados – mientras que la población que reside fuera de dicho asentamiento se define como rural”

Clarke (1991), señala que los enfoques más empleados por los censos para clasificar a la población urbana o rural son:

- Por divisiones administrativas.
- Por número de habitantes.
- Por actividades no agrícolas.

Según indica CELADE, las definiciones de población urbana y rural utilizadas para realizar los censos en Perú de 1972, 1981, fueron:

Población rural: aquella que habita en la parte del territorio del distrito que se extiende desde los linderos de los centros poblados en un área urbana, hasta los límites del mismo distrito.

Ante la diversidad de criterios posibles, la ONU concluyo que “...en vista de las diferencias nacionales en las características que distinguen las áreas urbanas de las rurales, la distinción entre la población urbana y rural no es todavía factible de englobarse en una sola definición que pueda ser aplicable a todos los países...”

En los últimos años una de las grandes preocupaciones para los gobiernos y entidades privadas es la problemática dada por la falta de desarrollo de zonas rurales ya que éstas representan el 27% de la población de América Latina y de

este porcentaje, el 53% se le ha considerado pobres. Otra causa es el hecho de que el sector rural ha sido un agente importante en la economía ya que ha suministrado productos agropecuarios al resto de la población. Sin embargo, éste papel lo ha ido perdiendo con el tiempo ya que ha sido reemplazado por otras industrias o servicios, lo que ha desplazado a las industrias agropecuarias.

Otros factores que han hecho que las zonas rurales presenten economías deficientes son las características propias de estas zonas como la lejanía a las zonas urbanas, la población dispersa y la reducida infraestructura: todo esto ha funcionado como barreras ya que han dificultado la llegada de servicios como la luz, el agua, teléfono, salud, etc., por lo que podemos decir que las barreras son esencialmente geográficas, ecológicas y económicas, cuya esencia es la es la deficiencia de los recursos o falta de estos. Todo esto se ve afectado por otros factores como son los socioculturales, políticos, históricos, etc.

Es muy importante buscar el desarrollo rural pero para ello debemos entender el concepto de este, el cual esta direccionado hacia dos corrientes: una en la que se dice que es mejor la calidad de vida de la población que habitan en ella y la otra enfatiza en el crecimiento. Consideramos que ambas son necesarias para que este desarrollo sea sostenible en el futuro. Es por ello, que el término de sostenibilidad empieza a funcionar como integrador de estas corrientes de desarrollo rural, ya que toma ambas posiciones para que se dé el desarrollo mediante proyectos que fomentan el crecimiento en la producción. Se deben considerar el aspecto económico, ambiental y humano.

## **Organizaciones**

Entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente.

Una organización es una unidad coordinadora que cuenta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson 2006).

## **Teoría de la organización**

Para Aricó y Martí (1991), cuando se habla de teoría de la organización, el término teoría no se usa en la acepción propia de las ciencias físicas, según la cual una teoría no solo es una compacta estructura lógica con referentes empíricos sino que además es refutada si solo un dato empírico la contradice. En el presente contexto entendemos más bien por teoría un esquema conceptual o, mejor aún un conjunto de esquemas conceptuales (que puedan ser complementarios o si no alternativos) cuyo objetivo (no necesariamente conseguido) es el de permitirnos describir, interpretar, posiblemente prever y eventualmente controlar fenómenos organizativos. La expresión “teoría de la organización” es demasiado amplia e indefinida para prestarse a una sintética definición sustantiva. En efecto, justamente a causa de la amplitud e indefinición terminológica de la expresión, esta voz está totalmente dedicada a la tentativa de definir analíticamente, desde una perspectiva histórico-crítica, que cosa es “la teoría de la organización”. Al mismo tiempo, sin embargo, no es inútil notar que, en el curso de los últimos veinte años, la expresión se ha arraigado y ha sido considerada apta, por un número siempre creciente de estudiosos, para denotar un cierto campo disciplinario y un cierto modo de cultivarlo. Como se ha dicho, una definición sustantiva no puede ser más que analítica, y nutrida por consideraciones

histórico-criticas; se puede dar sucintamente una definición capaz de denotar solo los contenidos de la disciplina y sus orientaciones metodológicas. Desde este punto de vista es posible afirmar que la teoría de la organización es una ciencia social que estudia todas las organizaciones (no solo, por la tanto, las instituciones administrativas, como la ciencia de la administración o, para dar otro ejemplo no solo los que producen bienes y rinden servicios, como la organización empresarial), y que las estudia desde una perspectiva característicamente interdisciplinaria (diferenciándose de ese modo por ejemplo, de la sociología de la organización o de la psicología industrial) (Aricó y Martí 1991).

Ahora debe enfrentarse tanto el problema de que cosa debe entenderse por “todas la organizaciones”, como en que consiste operativamente, la dirección interdisciplinaria propia de la teoría de la organización. Sin embargo es oportuno preliminarmente dar una versión impresionista del campo de acción de la teoría de la organización y de sus interese, métodos y acercamientos; cosa que es posible hacer transcribiendo los títulos de las numerosas contribuciones critico-bibliográficas que han aparecido en un manual reciente (hand book organization a cargo de J. G. March). La matriz teórica es las ciencias sociales, que son las primeras en haberse ocupado de la investigación de campo, con el fin de llegar a generalizaciones validas por la verificación de las hipótesis es decir la del empirismo y, en nivel más específico, según la escuela y la orientación científica, la del conductismo y la del neopositivismo, de la concepción estructural-funcional de la acción social (Aricó y Martí 1991).

Hemos dicho que el objetivo de la teoría de la organización son todas las organizaciones, con más precisión ahora agregamos que, en el contexto de la disciplina de la que nos estamos ocupando, la organización se ve como un sistema,

vale decir como una entidad cuyas partes están dispuestas de acuerdo con las relaciones sistemáticas y están constituidas por hombres. Resumiendo, la dimensión de organización que aquí se acentúa es la que le caracteriza como estructura social, como institución humana. Numerosos son los adjetivos calificativos que en la literatura se utiliza para denotar más específicamente, aunque no en forma unívoca, de cual organización nos ocupamos o, mejor aún, bajo qué aspectos nos ocupamos: las decisiones que más frecuentemente se encuentran son las de la organización administrativa, o compleja, o “en amplia escala”, o burocrática, o formal. No se trata, en general, tanto de atributos utilizados para distinguir determinadas organizaciones concretas sino de términos que son evocativos de esta dirección metodológica o de aquel planteo teórico. De todos modos estos términos calificativos tienen en común la circunstancia de hacer referencia a experiencias humanas consumadas en el ámbito de estructuras organizativas caracterizadas pre eminentemente como tipos especiales de sistemas sociales, es decir como caracterizadas por una red de relaciones prescritas autoritariamente, por valores más o menos ampliamente interiorizados, pero siempre sectoriales o específicos, por procesos de socialización y diferenciación de los participantes y, en particular, por roles que tienden a ser minuciosamente circunscritos, relativamente estables y definidos explícitamente con relación a la dimensión jerárquica y a la dimensión de la especialización individual (Aricó y Martí 1991).

La teoría de la organización contemporánea nace de un breve, rápido e intenso proceso de desarrollo en el interior del cual, generalizando y sintetizando, se pueden distinguir dos escuelas o movimientos con caracteres y objetivos muy distintos. A esas escuelas le sirven de fondo, y de alimento conceptual, dos orientaciones de base, dos modos antitéticos de ver y concebir el fenómeno organizativo. Estas dos

orientaciones se presentan en un análisis histórico del pensamiento organizativo, como constantes intelectuales que, además de haber caracterizado por si mismas el desarrollo histórico de la disciplina, penetran una u otra de las varias tendencias y escuelas que hoy coexisten dentro de la teoría de la organización.

Desde que en las ciencias sociales se ha comenzado a convertir las organizaciones en objetos de especulación autónoma, se han propuesto dos conceptualizaciones, que se excluyen recíprocamente del fenómeno organizativo: por una parte, la organización se ha analizado con referencia a un modelo racional, por otra, con referencia a un modelo natural. Tenemos, en un extremo, una concepción nacionalista y, el otro, una concepción organicista que puedan remontarse, respectivamente, a Saint-Simon y a Comte. Para la primera la organización es un instrumento, una máquina que le hombre puede conscientemente construir y manipular, para realizar, a través de procesos racionales, fines explícitamente establecidos. Para la segunda, por el contrario, la organización es un organismo dotado con vida propia, ocupado en conservar un equilibrio interno y externo, idóneo para garantizar mejor la supervivencia y el desarrollo. Como se ha dicho históricamente, estas dos orientaciones corresponden a dos escuelas muy bien precisadas en sus contornos: por una parte tenemos a la teoría de la organización que hoy suele denotarse como la teoría clásica u ortodoxa, que origina su contenido en un movimiento que se desarrolla especialmente en Norte America en los años treinta, y que está muy bien representada por lo trabajo de Gulik y Mooney. Esta versión de la disciplina se caracteriza por la interpretación racionalista de la organización (y puede decirse que consiste en una extensión y reelaboración sistemática de trabajo pionero de Taylor y Fayol), resumiendo a aquel conjunto de técnicas productivistas, aplicadas en su mayor parte al trabajo industrial, que se desarrollaron a comienzo del siglo. La

teoría clásica coloca como sus objetivos y valores más importantes los de la economía y de la eficiencia, y acepta una concepción mecánica y formalista que quiere restringir el fenómeno organizativo en los confines del organigrama. Los temas y los intereses primarios son los de la especialización, del control, del orden jerárquico, el objetivo es de lograr descripciones cuidadosas de la fenomenología organizativa, pero el momento operativo es mucho más importante, que el cognoscitivo, y el fin principal que los representantes de esta escuela se proponen es de tipo prescriptivo, de mejoría de los momentos económicos y eficientistas. La concepción de las estructuras organizativas es típicamente mecanicista, así como la teoría motivacional que más o menos explícitamente adopta la escuela; como el taylorismo la teoría clásica concibe la participación organizativa en términos rigurosamente individualistas y hedonistas, sin conciencia de los procesos de grupo y de las exigencias emocionales y psicológicas (Aricó y Martí 1991).

Por otra parte tenemos la que hoy se define como la teoría neoclásica (más ampliamente conocida, como movimiento de las “relaciones humanas”) típica concepción de la organización natural y organicista de la organización, cuya información está estrechamente vinculada a las investigaciones y los escritos de E. Mayo. La teoría neoclásica se desarrolló y afirmó en el curso de los años 30 y 40, y es de extraordinaria importancia por dos principales ordenes de motivos: en primer lugar, desde el punto de vista metodológico, en cuanto destaca la función primaria que la psicología, la psicología social y la sociología pueden desempeñar en el estudio de las instituciones organizativas. En otras palabras con Mayo y sus discípulos las ciencias del comportamiento hicieron su entrada en el campo de los estudios organizativistas, llevando consigo rigurosas metodologías de investigación empírica y teorización fundada sobre la validación de la hipótesis. En segundo lugar se deben

recordad los resultados sustanciales, de carácter cognoscitivo, que han producido este movimiento; en efecto, es con la teoría neoclásica que se le da evidencia sistemática a los aspectos sociales, informales y motivacionales del funcionamiento organizativo.

La teoría neoclásica puede, desde muchos puntos de vista, interpretarse como una refutación polémica de la teoría clásica, y sin duda alguna esto es cierto si se piensa en la tendencia de la teoría neoclásica a rechazar los esquemas estructurales, mecanicistas y racionalistas de la teoría ortodoxa, en la función primaria a la que se le atribuye a los procesos espontáneos e informales para interpretar el funcionamiento de la organización y el comportamiento de sus participantes, en la meticulosa formulación de una teoría motivacional que rechaza el momento individualista y economicista para valorar el colectivo y social. Al mismo tiempo, sin embargo, corre a través de toda la teoría neoclásica el mismo hilo que une las partes de la teoría clásica; en particular, es importante destacar la continuidad del énfasis colocado sobre los valores del conocimiento científico, de la productividad y de la eficiencia, tanto que puede decirse que es la estrategia inmanente de la escuela neoclásica consiste en colocar los fenómenos no racionales, espontáneos e informales, que ella ha convertido en objeto de conocimiento sistemático, bajo el control de una racionalidad eficientista (Aricó y Martí 1991).

### **Teoría de Desarrollo Organizacional**

Esta teoría de Desarrollo Organizacional, sostenida por Idalberto Chiavenato, considera que las organizaciones tienen un desarrollo: nacen, crecen y se multiplican, requieren más personas y aumenta su complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento. En ellas sus componentes interactúan entre sí también con los elementos pertinentes del ambiente (Chiavenato 2009). Los recursos humanos son

el principal capital de las empresas, sobre los Recursos Materiales y da soporte mediante la teoría del Desarrollo Organizacional, con el pensamiento que las personas son el único factor dinámico de las públicas o privadas. Sostiene que la calidad de las instituciones depende de la Organización de sus miembros. Las organizaciones se desempeñan por el desempeño de sus colaboradores. En la actualidad la evaluación del desempeño es una valorización sistemática, de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las capacidades que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato 2009).

La teoría organizacional obedece al enfoque sistémico de los proceso de participación y democracia (Chiavenato 2004).

### **Teorías que explican el fenómeno organizacional (desde el pensamiento administrativo)**

Tres teorías de las organizaciones tienen actualmente una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la administración. Estas se encuentran arbitrariamente clasificadas como clásicas, neoclásicas y modernas. Cada una de ellas es distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además, estas teorías continúan siendo activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la administración.

## **La doctrina clásica**

Terán (1997), por falta de un método mejor de identificación, se dirá que la doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

La teoría clásica de la organización se edifica sobre cuatro pilares claves. Ellos son: la división del trabajo, los procesos funcionales y numéricos, la estructura y la envergadura del control. De estos elementos principales, se puede derivar prácticamente la teoría de la organización clásica.

- 1.** La división del trabajo es sin duda alguna la piedra angular de estos cuatro elementos. De ella fluyen como resultado los otros elementos. Por ejemplo el crecimiento numérico y funcional requieren la especialización y la departamentización de las funciones. La estructura de la organización depende naturalmente de la dirección, la cual toma la especialización de actividades en el desarrollo de la compañía. Por último, los problemas de la envergadura del control se derivan del número de funciones especiales bajo la jurisdicción de un administrador.
- 2.** Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la organización, respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, y de la obligación de reportar.
- 3.** La estructura es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente. La estructura implica sistema u patrones. La teoría clásica de organización

trabaja usualmente con dos estructuras básicas, la de línea de mando y de cuerpo auxiliar.

4. La envergadura del control es un concepto relacionado con el número de subordinados que un administrador pueda supervisar en forma efectiva.

### **Teoría neoclásica de la organización**

Para Terán (1997), la teoría neoclásica de la organización se aboca a la tarea de compensar de alguna forma las deficiencias en la doctrina clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Por lo general, el enfoque neoclásico toma los postulados de la escuela clásica respecto a los pilares de la organización citados. Pero estos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la organización informal.

Uno de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias del comportamiento en forma integrada a las teorías de la organización. El uso de estas ciencias es tomada de los relacionistas humanos (personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas) que demuestren como los pilares de la doctrina clásica están enfocados por el impacto de las acciones humanas. Además el enfoque neoclásico influye en el tratamiento clásico que incluye el tratamiento de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal. Por ejemplo un exceso o insuficiente de delegación puede causar que un ejecutivo sea incapaz de accionar. La incapacidad para delegar autoridad y responsabilidad puede resultar igualmente en frustración para la persona a quien se delega la autoridad y la responsabilidad. La duplicidad de autoridad es causa frecuente de conflictos entre personalidades. Las lagunas en autoridad pueden ser

causa de faltas en cuanto a conseguir que algunas tareas se lleven a cabo, con una parte culpando a la otra, por la omisión en la ejecución (Terán 1997).

### **Teoría moderna de la organización**

Las cualidades distintas de teoría moderna de organización, son su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma válida de estudiar la organización es el estudio de ella como un sistema. Como lo expresa Herdenson, “el estudio de un sistema debe de tener confianza en un modelo de análisis, involucrando las variaciones simultaneas de las variables mutuamente dependiente”. Los sistemas humanos, por su puesto contienen un enorme número de variables dependientes que reatan a las ecuaciones simultaneas más complejas a que los resuelvan. Sin embargo, al análisis de sistemas tiene su propio punto de vista peculiar, que tiene como meta estudiar las organizaciones en la forma sugerida por Henderson. El análisis trata a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Como resultado la teoría moderna de organización encima de las teorías clásicas y neoclásicas, que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías. La teoría moderna de la organización en ninguna forma es un cuerpo unificado de pensamientos. Cada autor o investigador tiene su enfoque especial al considerar el sistema. Quizá el hilo más evidente de unificación en el estudio de los sistemas, es el esfuerzo de considerar la organización en su totalidad (Terán 1997).

## **Teoría de bienes comunes**

Hardin (1968), publicó “la tragedia de los bienes comunes” donde concluía que cualquier sistema compartido es una tragedia para los bienes comunes, lo cual nos graficaba mediante el siguiente ejemplo “un pastor que lleva su ganado a pastar a un área común, recibe un beneficio directo puesto que alimente a su ganado pero no asume ningún costo por esta actividad. Ello no motivará al pastor a seguir llevando a su ganado e incluso aumentarlo, puesto que solo recibe beneficios. El pastor será indiferente al sobrepastoreo” (Hardin 1968). La teoría de la tragedia de los comunes se repitió reiteradamente, hasta que en 1990 Elinor Ostrom premio nobel de economía en su publicación “El gobierno de los bienes comunes” desestima las aseveraciones de Hardin, pues ella evidenció una ruta distinta de la administración de los bienes comunes puesto que la confianza, la cooperación y la capacidad de autogestión son elementos que ayudan a gestionar recursos comunes con mejores resultados. La investigación en relacionado con el manejo y gobernanza de bosques, sistemas de irrigación, pesquerías, pastos y espacios de biodiversidad; los bienes comunes “redescubiertos” por Ostrom en una primera etapa, se basa naturalmente en trabajo interdisciplinario. Esta perspectiva es pertinente para especialistas en temas ambientales, así como para científicos sociales, lo cual ha contribuido a otro cambio paradigmático con importantes implicaciones conceptuales y políticas, por cuanto se debe concebir a muchos procesos ambientales como sistemas socioambientales. En estas condiciones el gobierno de los bienes comunes son posibles y sustentables.

## Teoría de resistencia al cambio

Chiavenato (2009), en su libro “comportamiento organizacional” señala que: quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes. Las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con viseras que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo. Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso. Así, lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el *statu quo* y la seguridad psicológica de las personas. Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado. Algunas organizaciones no se atreverán a emprender cambios simplemente porque los gerentes involucrados están recelosos o se sienten incapaces de lograrlo. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no sólo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos. Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras.

Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra. Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el *statu quo*, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

**1. Aspectos lógicos.** La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

**2. Aspectos psicológicos.** Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

**3. Aspectos sociológicos.** La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el

comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios. En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo.

Las sociedades han fallado en resolver el problema de la sostenibilidad de sus actividades en relación al cuidado del medio ambiente por la existencia de una resistencia al cambio (Harich 2010).

El estudio afirma el énfasis en el uso de la tecnología en los proyectos de promoción del desarrollo sostenible y la premisa de compromiso o exhortación a la buena voluntad de las personas para apoyarlos. El modelo muestra la influencia del factor cultural como elemento principal de resistencia al cambio, citando el siguiente dicho popular.

“Puedes llevar un caballo al agua pero no lo puedes obligar a beberla”. La gente que resuelve problemas ha estado enfocada en encontrar agua, y llevar los caballos a ella. En lugar de esto, deberían trabajar en cómo llevar a todos los caballos para que beban el agua al mismo tiempo” (Harich 2010).

## **Teoría sociológica de organización**

### **Las organizaciones son sistemas sociales**

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento de individuos. Estas expectativas dan como resultado que se tengan que desempeñar ciertos papeles. Algunas personas deben desempeñar el papel de líder, mientras que otras deben desempeñar ambos papeles. Las organizaciones tiene sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de

las organizaciones tienen diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional (Perrow 1993).

## **Sociología de las organizaciones**

### **La sociología de las organizaciones como especialidad de la sociología**

Krieger (2002), señala que: la sociología de las organizaciones, como ciencia, o en tanto conocimiento científico, es una rama de la sociología cuyo campo está en la interacción con la psicología social, la economía y la ciencia política, para analizar el fenómeno organizacional y generar y desarrollar conocimiento que dé respuesta a los nuevos interrogantes que plantea la dinámica de la realidad organizacional. La sociología de las organizaciones, como su nombre lo indica, se ocupa de sistemas de tercer nivel: las organizaciones. También se ocupa de las interacciones, en la medida que se dan en el ámbito organizacional (los sistemas individuales con los grupales y organizacionales). Los sistemas sociales, en la medida que condiciona el tipo de organizaciones, influyen y son influidas por estas. La sociología de las organizaciones se compone de ciencia básica que componen las conceptualizaciones básicas de Marx, Weber, Robert Merton, Parsons, o las más recientes de Luhman no Habermas y su pretensión de construir una teoría general; ciencia aplicada, que desarrolla, aplica, la ciencia básica a las organizaciones, y desarrollo tecnológico, que es la incorporación de dichos conocimientos para abordar, analizar, diseñar, diagnosticar o resolver un problema organizacional concreto. En este último caso ya se estaría hablando de la sociología de las organizaciones como sociotecnología.

## **La sociología de las organizaciones como sociotecnología**

Según Krieger (2002), en su libro “sociología de las organizaciones” sostiene que: siguiendo el razonamiento de Mario Bunge, la sociología de las organizaciones no es solo la rama de las organizaciones, sino que se constituye en una sociotecnología encargada de formular el instrumental para diseñar, mantener, reparar, mejorar o reemplazar sistemas organizacionales (por ejemplo fábricas, hospitales y escuelas) y sus procesos (por ejemplo, la manufactura, la atención de la salud, y la educación) sociales existentes, y diseñan o rediseñan unos y otros para afrontar problemas sociales (por ejemplo, la desocupación masiva, las epidemias y el delito). Consecuentemente, la medicina social, el trabajo social, las ciencias de la administración, la macroeconomía normativa y el derecho son sociotecnologías. También lo son las tecnologías que estudian la protección ambiental, el bienestar, la educación, el trabajo, el control social, la planificación urbana, las finanzas y la política pública en general. La sociotecnología maneja todos los sistemas sociales en especial lo que podríamos llamar sistemas socioeconómicos, tales como las fábricas modernas, los bancos, los ejércitos y los hospitales. Esto se realiza sobre la base de teorías generales (“toda organización tiene un sistema de planificación, toma de decisiones, de presupuestación, comunicación y de control), de teorías parciales (“contextos más turbulentos, organizaciones más planas y flexibles”) y de reglas (“aumente las áreas de la organización que manejan porciones específicas críticas del contexto en la medida que estas se vuelvan más turbulentas o cambiantes”). Se diferencia de las tecnologías administrativas en cuanto esta se ocupa de la gestión de estos sistemas socio técnicos, y su preocupación son la eficiencia, la eficacia, la productividad, la toma de decisiones, el planeamiento, la presupuestación, el control,

etc. Por último se diferencia de la administración en que esta se ocupa de la gestión de cualquier tipo de sistemas sociales.

### **Teoría de la burocracia**

Chiavenato (2009), señala que: la divulgación de los escritos de Max Weber (1863-1920) en inglés, a mediados de la década de 1940, trajo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con la aparición de la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Weber describió minuciosamente el modelo burocrático de organización que, en su época, se estaba consolidando en todo el mundo. Asimismo, mostró las principales características de las grandes compañías y las llamó burocracia, es decir, el gobierno de los funcionarios. Para Weber, la burocracia es una organización racional por excelencia. Racionalidad implica adaptación de los medios a los fines. La racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica que todos sus miembros piensen racionalmente sobre sus propias expectativas y aspiraciones. Muy por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, tanto más se convertirán sus miembros en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento. Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización más eficiente creada por el hombre, pero temía que esa gran eficiencia se convirtiera en una enorme amenaza para la libertad individual y las instituciones democráticas de las sociedades occidentales. También advertía la fragilidad de la burocracia cuando previó un posible conflicto: por un lado, las

presiones constantes de fuerzas externas alientan al burócrata a seguir normas ajenas a la organización y, por otro, el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas de la organización. Weber notó que una vez que alcanzaban cierto tamaño y complejidad, las grandes organizaciones gubernamentales y las empresas multinacionales empezaban a adoptar una estructura burocrática como forma de organización interna, la cual predominó durante todo el siglo XX. Según el modelo burocrático, para que una organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración, por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos. A medida que las organizaciones crecen empiezan a adoptar el modelo burocrático, a falta de una mejor opción para integrar sus recursos, efectuar sus operaciones y ordenar su funcionamiento. Aun cuando la burocracia tiene serias limitaciones y restricciones debido a su rigidez y falta de flexibilidad, según muchos autores sigue siendo la forma menos mala de organizar los negocios grandes.

En opinión de Weber, las principales características del modelo burocrático son las siguientes:

- 1. División del trabajo:** la tarea de la organización se divide y fragmenta en trabajos especializados.
- 2. Jerarquía:** las relaciones de autoridad y la responsabilidad están claramente definidas. Prevalece el principio de la unidad de mando, es decir, cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.
- 3. Reglas y reglamentos:** la organización define los criterios y las reglas de comportamiento de las personas para realizar sus respectivas tareas.

4. *Formalización de las comunicaciones:* todas las comunicaciones deben ser por escrito y estar bien documentadas.
5. *Competencia técnica:* las personas son seleccionadas y ascendidas con base en sus méritos profesionales, sea por medio de pruebas y concursos de selección o por medio de la evaluación de su desempeño.
6. *Procedimientos técnicos:* la organización se basa en los puestos y no en las personas. Los trabajos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

Posteriormente se descubrió que esas seis características se pueden encontrar, en mayor o menor grado, en las organizaciones complejas y que determinan diferentes grados de burocratización. Estas características se llaman dimensiones de la burocracia. Con ellas, el modelo burocrático busca imponer orden, disciplina y estandarización para manejar a los participantes que producen imprevistos y desviaciones debido a sus diferencias individuales y para poder prever el comportamiento de la organización. Estas dimensiones están fundadas en la racionalidad del modelo, que pretende alcanzar la máxima eficiencia posible.

Sin embargo, la burocracia está sujeta a ciertas anomalías del comportamiento que afectan la eficiencia de la organización. Se trata de las llamadas disfunciones de la burocracia. La necesidad de controlar a las personas y el funcionamiento de la organización puede provocar tanto las consecuencias previstas por Weber (las dimensiones de la burocracia) como las no previstas (las disfunciones de la burocracia). Las disfunciones son distorsiones, debilidades o anomalías del comportamiento que conducen a la ineficiencia, tan común en muchas empresas burocratizadas; es decir, los medios se convierten en fines, los participantes se

concentran sólo en alguna de las dimensiones y se olvidan de los resultados y, principalmente, del objetivo mayor de la organización: el cliente (Gibson 2006).

### **Estructura y procesos de las organizaciones**

Según Gibson (2006), la estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos. La estructura con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama.

Los procesos son actividades que dan vida al organigrama. La comunicación toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplo de proceso dentro de organizaciones. Algunas veces comprender los problemas del proceso como fallas en la comunicación y toma de decisiones dará como resultado una comprensión más precisa del comportamiento organizacional que simplemente examinar los arreglos estructurales.

El patrón de suposiciones básicas utilizadas por individuos y grupos para tratar con organización y su ambiente se llama cultura. En términos directos la cultura de la organización es su personalidad atmosfera o sentimiento.

### **Organización social**

La mayoría de los analistas conciben la organización social como “redes de relaciones sociales y orientaciones compartidas, las organizaciones sociales es el conjunto más amplio, de relaciones y procesos de las cuales las organizaciones son una parte, estas son agrupaciones humanas construidas para alcanzar objetivos coordinados y racionales, cuyas formas representativas pueden ser: consejos, gremios, cooperativas, comisiones, asociaciones, los cuales pueden ser formales o informales, las organizaciones asociativas existentes; pueden estar constituidas por hombres, mujeres, jóvenes adultos o combinaciones acordes a sus intereses ; las

formas de organización pueden estar vinculadas a procesos productivos y de comercialización, abastecimiento y transformación, con fines o sin fines de lucro.

Barcos (2009), las organizaciones, como entidades formales o grupos humanos estables, generan sus propias reglas internas y mantienen características distintivas que actúan en la sociedad para prestar determinados fines, con base en la gestión o en la administración.

Según Gibson (2006), el campo es fuente de alimentos y servicios ambientales; sin embargo, para que pueda cumplir este papel estratégico necesita superar, en muchos casos, pobreza y rezago. Ello exige introducir urgentemente cambios e innovaciones que no sólo se limiten al ámbito productivo, sino que se extiendan a los aspectos gerenciales y organizativos. En otras palabras, no sólo se requiere que los productores agrícolas, pecuarios y forestales sean más productivos sino que además manejen sus empresas y actividades con mayor eficiencia y estén mejor organizados.

Este último aspecto a menudo es subestimado por quienes creen que lo único importante es aumentar la producción y la productividad, porque ello generará mecánicamente y automáticamente un mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural y, en consecuencia, privilegian la capacitación técnico-productiva, olvidando que la organización es precisamente la base para incrementar la producción y lograr otros propósitos, como el acceso a insumos, la gestión de recursos técnicos y financieros la transformación y comercialización de productos, cuyo resultado es el mejoramiento de los ingresos y de las condiciones de vida. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad en el campo económico social es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad. Para los países económicamente menos desarrollados, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, porque coordinar todos los elementos que intervienen en ésta sienta las bases esenciales del desarrollo, como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados (De Faria 2001).

### **Asociatividad**

Rosales (1997), señala que: la asociatividad es el sistema de cooperación entre empresas con un objetivo común. Los requisitos básicos para las asociaciones: cooperación voluntaria y la independencia jurídica y autonomía gerencial; sin subordinar entre una empresa.

Arce (2006), resuelve que: dentro de las ventajas que reportan las empresas al incorporarse en asociaciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Aumento de nivel de competitividad y gestión de las empresas.
- Acceso a nuevos mercados.
- Reducción del riesgo en los mercados debido a que se cuenta con mayor información.
- Mejora de la articulación de la cadena productiva; es decir, mercados de insumos, de factores y de servicios.
- Aumento de la rentabilidad de las empresas debido a la diversificación de productos, nuevas estrategias y costos administrativos compartidos.
- Aumento de la eficiencia para asegurar estándares de calidad de los productos.

- La asociatividad juega un rol importante en este contexto, al ser fruto de la cooperación entre personas en función de un fin común:
- Asociatividad formal: comunidades campesinas, comunidades nativas, asociaciones sindicales, partidos políticos.
- Asociatividad informal: redes de parentesco, paisanaje y étnicas, “ que impliquen normas de reciprocidad y redistribución de la vida cotidiana, incluyendo el mundo laboral”.

### **Cadenas productivas**

Salazar y Van Der Heyden (2006), definen las cadenas productivas como:

“un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar actividad para el desarrollo local”.

Para Salazar y Van Der Heyden (2006), cadena productiva es una herramienta de análisis para detectar puntos críticos que obstaculizan la competitividad de un producto con el objetivo de definir e impulsar estrategias entre los principales actores involucrados. El aumento de competitividad y rentabilidad en las cadenas productivas permiten, alcanzar las economías de escala, lograr objetivos comunes, facilitar el acceso al crédito, difundir la tecnología, incrementar los niveles de confianza entre agentes e incentiva la participación del individuo en propuesta del beneficio comunitario.

Los complejos productivos, cadenas productivas, conocidos como cluster o conglomerados en mayor escala, son una agrupación de empresas del mismo rubro relacionadas con fuertes estructuras de relaciones, aglomeración y especialización de

productores, proveedores, mano de obra especializada y con una alta probabilidad de eficiencia colectiva (Schmitz y Musyck, 1993).

### **Organizaciones de productores**

Jos y Ton (2008), responden a ¿Qué son las organizaciones de productores? Señalando que, las organizaciones de productores pueden tener muchas formas diferentes, desde instituciones con personería, entre ellas cooperativas, hasta grupos oficiosos de productores y asociaciones de aldea. Hay varias tipologías que distinguen entre esas organizaciones sobre la base de su condición jurídica, su función, su ámbito geográfico y su magnitud. Por ejemplo, en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008 se distinguen tres categorías de funciones: servicios económicos prestados por organizaciones especializadas en determinados productos; representación de los intereses generales por grupos de promoción; y servicios económicos y sociales ofrecidos por organizaciones de propósitos múltiples.

Entre las organizaciones que proporcionan servicios económicos figuran las cooperativas que procesan o comercializan los productos de sus agricultores miembros. Un ejemplo típico es la cooperativa de productos lácteos, que procesa la leche cruda suministrada por los agricultores para convertirla en productos lácteos menos perecederos. Las organizaciones de productores pueden otorgar voz a los propietarios de pequeñas parcelas, posibilitando que pidan rendición de cuentas a los responsables políticos y a los organismos de ejecución, participen en la formulación de políticas agrícolas, vigilen los presupuestos y participen en la aplicación de las políticas. Esas organizaciones promotoras, o sindicatos de agricultores, pueden efectuar gestiones ante los responsables políticos locales, regionales o nacionales, en representación de su miembros. Las organizaciones de propósitos múltiples, particularmente las existentes a nivel comunitario, suelen combinar funciones

económicas, políticas y sociales. Proporcionan a sus miembros insumos agrícolas y crédito, procesan y/o comercializan sus productos, ofrecen servicios a la comunidad y realizan actividades de promoción.

Las organizaciones de productores existen a nivel de aldea, regional, nacional e incluso internacional. Tanto las organizaciones que se ocupan de productos como las que realizan promoción suelen tener sucursales locales, regionales o nacionales. Las organizaciones de productores en niveles múltiples están estructuradas como federaciones, y las organizaciones de menor nivel son miembros de otras de nivel más alto.

Según Jos y Ton (2008), señalan que: todas las organizaciones de productores se caracterizan por dos principios: utilidad e identidad. Gracias al principio de utilidad, esas organizaciones benefician a sus miembros y dichos miembros se comprometen activamente a alcanzar los objetivos mutuamente acordados. El principio de identidad se refiere a que los miembros suelen compartir una historia y un espacio geográfico, a que han acordado un conjunto de normas que rigen las relaciones entre dichos miembros y las relaciones externas con el resto del mundo, y a que tienen una visión común del futuro, tanto para sí mismos como para el grupo. Esta identidad compartida es un poderoso mecanismo de cohesión social que sustenta las continuas interacciones entre los miembros de la organización.

Capacidad de gestión. Las organizaciones de productores necesitan poseer capacidad de gestión y administración para desempeñar el papel de intermediarias entre productores y clientes. Tanto si los propios miembros se encargan de la administración, como si contratan a profesionales externos, es necesario fortalecer la capacidad de gestión. Las organizaciones que participan en cadenas de suministro de alto valor deben contar con expertos en comercialización, en los aspectos técnicos de

la producción, en la adquisición y distribución de insumos, en el cumplimiento de normas fitosanitarias y de seguridad alimentaria, y en la gestión financiera. Cuando se contrata a profesionales externos es preciso prestar gran atención a la relación entre la gerencia y la junta directiva. Para que los miembros de la junta puedan dirigir y controlar la gestión, ellos mismos deben tener conocimientos suficientes acerca de las estrategias de comercialización y las necesidades de los clientes.

Apoyo externo.

En las economías en desarrollo y en transición, las organizaciones de productores suelen recibir apoyo adicional de copartícipes externos, entre ellos organismos gubernamentales, donantes y ONG. En general, se aprecia mucho este apoyo y en algunos casos éste es indispensable para que la organización pueda realizar actividades económicas.

Para Jos y Ton (2008), las organizaciones de productores son y deben seguir siendo autónomas y estar basadas en sus miembros. Los interesados externos que brindan apoyo no deben asumir control. Puede recibirse con agrado el apoyo financiero y técnico, pero éste no debería ser tan dominante que la organización dependa de él para su existencia misma. Aun cuando se reciba apoyo externo, son los propios miembros quienes deben adoptar decisiones sobre estrategias y políticas. La historia de las cooperativas dominadas por el Estado ha demostrado que un excesivo control por parte de los interesados externos puede crear problemas, por ejemplo, menoscabar el sentido de apropiación entre sus miembros, lo cual conduce a reducir el grado de compromiso de los miembros, y debilitar la rendición de cuentas por parte de la junta directiva y la gerencia. En síntesis, uno de los principales desafíos para una organización de productores que reciba apoyo externo es seguir estando verdaderamente controlada por sus miembros. Pese a dichos riesgos, es necesario

contar con apoyo externo para autonomizar a los productores y sus organizaciones. La autonomización puede estar relacionada con varios grupos de actividades. El apoyo puede centrarse en la propia organización y dirigirse, por ejemplo, a fomentar las capacidades de líderes, miembros o administradores y otros tipos de fortalecimiento de los integrantes de la organización; o mejorar las aptitudes necesarias para propiciar y promover la aprobación de legislación favorable; y mejorar las aptitudes de negociación para concertar y mantener alianzas (tanto verticales como horizontales). Este tipo de fomento de la capacidad es un proceso lento y desigual que requiere por parte de los donantes que sean pacientes y preparen programas de apoyo a largo plazo.

### **Razón fundamental para fortalecer las organizaciones de productores**

Las razones para fortalecer y brindar apoyo a las organizaciones de productores varían de acuerdo con el punto de vista utilizado.

Las organizaciones de productores existen y es difícil ignorarlas. El interés demostrado en estas organizaciones en algunos países se debe a que se presentan a sí mismas como asociados. Por eso resulta difícil eludirlas.

Jos y Ton (2008), señalan que: las organizaciones de productores forman parte de una nueva modalidad de regulación económica y social. La coordinación jerárquica ejercida por el gobierno en algunos países está desapareciendo lentamente. En consecuencia, deben inventarse nuevas formas de coordinación entre los participantes, inclusive las organizaciones de productores, independientemente de que se trate de modalidades de regulación sectoriales o territoriales, o a nivel local, regional o internacional.

Jos y Ton (2008), resuelven que: los productores, a través de su organización, participan en la negociación de acuerdos institucionalizados, tales como el

establecimiento de servicios de suministro o comercialización, la estructuración de una industria de producción y procesamiento, la definición y puesta en marcha de un plan de desarrollo local o la formulación de políticas agrícolas públicas. Las organizaciones de productores desean intervenir en la política de desarrollo rural. El papel de las organizaciones de productores no puede limitarse a la “gestión” de las situaciones creadas por la política agrícola y las decisiones tomadas sin la intervención de los productores. Tampoco se puede reducir a la obtención de simples ajustes a las reformas que ya se están ejecutando. Los productores desean intervenir en el diseño futuro de la agricultura, su lugar en la economía local y nacional, y las funciones que debería desempeñar en la economía mundial. En otras ocasiones, las organizaciones de productores pueden ser consideradas instituciones por omisión. Es el caso, por ejemplo, de la gestión de los recursos naturales en África al sur del Sahara, debido a que los servicios públicos han sido, con frecuencia, sumamente ineficaces. Las organizaciones de productores pueden ser instrumentos que facilitan los cambios técnicos, económicos o institucionales. Los efectos de los ajustes estructurales han sido, en muchos casos, devastadores para los grupos más vulnerables de la población desde el punto de vista social y profesional; la pobreza ha aumentado, especialmente en las zonas rurales, y las condiciones de vida se han deteriorado.

Para Jos y Ton (2008), el nuevo paradigma de los servicios agrícolas (investigación, extensión y servicios de asesoramiento agrícola y rural) es adaptarse a las demandas de sus “clientes”. Es indispensable, por lo tanto, que los “clientes” puedan expresarse y tengan la capacidad para transmitir sus demandas. Ello puede dar lugar a la creación de organizaciones específicas (por ejemplo, el Instituto de Investigación de Malí, que, mediante la creación de comisiones de usuarios, ha

obtenido un asociado especial para consultas rurales), u originar asociaciones entre los servicios agrícolas renovados y las organizaciones de productores existentes (por ejemplo, los proyectos respaldados por el Banco Mundial en Senegal, Malí y Guinea).

Según Jos y Ton (2008), el apoyo brindado a las organizaciones de productores es una inversión en capital social:

Para luchar contra la pobreza rural, porque las organizaciones de productores constituyen el único modo en que los pobres rurales pueden salir de la pobreza. Al mejorar las capacidades de estas organizaciones se mejorará su poder de negociación y se contribuirá a una distribución de los bienes públicos orientada a reforzar el crecimiento en todos los niveles (local, regional y nacional). Con frecuencia, las organizaciones de productores necesitan apoyo en la fase de construcción o reconstrucción. En la mayoría de los casos, las organizaciones de productores no cuentan con los medios para alcanzar todas las metas que se han fijado, y por lo general, tampoco satisfacen las expectativas de los organismos de desarrollo o de los donantes. Es cierto, además, que muchas veces no reciben de estos últimos el apoyo que tienen derecho a esperar. Para muchas organizaciones de productores, la formación de asociaciones técnicas, económicas y políticas equilibradas constituye un desafío importante. Se trata de un proceso en el que se aprende con la marcha, que no se puede simplificar mediante la creación de procedimientos simples y que modificará gradualmente la relación de poder entre los donantes, los gobiernos y la sociedad civil. Con sus recursos limitados, las organizaciones de productores no pueden resolver los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos que enfrenta la sociedad rural. Por lo tanto, las alianzas y las asociaciones son necesarias, y el apoyo y la asistencia pueden ayudar a las organizaciones de productores a forjar esas alianzas y a formar esas asociaciones.

Sin embargo, existen diferencias entre las expectativas y las demandas de las organizaciones de productores y las propuestas que les presentan aquellos que desean “brindarles apoyo”. Las organizaciones están, por lo general, en una posición de desventaja en las relaciones que establecen, pues existen desigualdades en el acceso a la información, el nivel de conocimientos técnicos, el control de los recursos financieros, o la participación en el proceso de toma de decisiones de políticas.

Los donantes o los gobiernos pueden imponer con facilidad sus opiniones y metas, lo cual puede causar serios malentendidos y frustraciones para todos los interesados. Aunque muy pocas veces es explícita, esa desigualdad suele transformar a las organizaciones de productores en instrumentos de los donantes o de los gobiernos (Pierre y Collion 2001).

## **Experiencias de organizaciones de productores agropecuarios**

### **Experiencias internacionales**

#### **Cuba**

Novo (2006), en su libro titulado “Desarrollo sostenible su dimensión ambiental y educativa”, escribe sobre la experiencia en Cuba en el año de 1961, en donde 200000 agricultores individuales cuyas tierras propias no superaban las 67 hectáreas, se juntaron para crear la ANAP (Asociación Nacional de Productores). A partir de 1975, con la creación de la cooperativa de producción agropecuaria empezaron a aparecer e integrarse en ANAP nuevas formas de organización, con el fin de que los agricultores privados pudieran trabajar la tierra colectivamente. A ella se unieron las cooperativas de crédito apoyadas por créditos gubernamentales a bajo costo. ANAP es una organización que facilita alcanzar los intereses sociales y económicos de muchos pequeños agricultores. La ANAP tiene aproximadamente 200000 miembros, de los cuales 150000 son propietarios de tierras. El resto de las

personas son familiares. Más de 28000 mujeres pertenecen a ANAP. Han introducido en sus procesos cultivos orgánicos y fuentes alternativas de energía.

## **México**

### **CEDICAM: una organización de campesinos para campesinos en México**

Este artículo publicado en la revista agroecológica LEICA está enfocado sobre la experiencia de una institución campesina que ha logrado a través del ejemplo de campesino a campesino y del asesoramiento de promotores locales, la recuperación y reivindicación de la actividad agrícola sostenible en la Mixteca Oaxaqueña. La agricultura campesina tradicional, así como la de los agricultores de pequeña escala, enfrenta diversos retos, impuestos por un nuevo escenario. Con los cambios en la política hacia el campo en México, ha habido una peligrosa exposición del pequeño agricultor (campesino e indígena) al mercado abierto, ocasionando un severo empobrecimiento de las familias rurales.

El Estado abandonó las funciones de apoyo a la agricultura campesina y tradicional, optando por una nueva forma de desarrollo en el campo, en la que se impulsan preferentemente propuestas de tipo agroempresarial, con fines de respuesta al mercado, y no de atención a las apremiantes necesidades del campo mexicano. La participación de las mujeres, los niños y los adultos mayores es cada vez más importante en las zonas rurales. Ellos están tomando en sus manos la producción, especialmente la destinada al autoabastecimiento y al mercado local. Los mismos promotores comunitarios locales señalan: “nadie comprende mejor a un campesino que otro campesino” En este contexto están surgiendo nuevos movimientos y organizaciones que intentan contribuir al mejoramiento de este estado de cosas, a favor de campesinos, indígenas y agricultores de pequeña escala.

Estas organizaciones, alternativas a las gubernamentales, luchan por recuperar la base productiva de la economía campesina después del deterioro de sus sistemas de producción, como consecuencia del embate de la propuesta modernizadora a base de insumos externos. Desde esta nueva perspectiva, plantean el resurgimiento de la agricultura campesina tradicional en contraposición a la avanzada de las empresas transnacionales de mercadeo de agroquímicos y transgénicos, y en contra de la posición gubernamental de libre apertura. En un programa de impulso a la agricultura sostenible para la soberanía alimentaria con equidad de género que impulsa Pan para el Mundo, particularmente en las zonas más pobres del país, se pueden encontrar algunos ejemplos. Sobre la base de los recursos locales y el conocimiento indígena y campesino, se ha integrado el Programa de Intercambio, Diálogo y Asesoría en Agricultura Sostenible y Soberanía Alimentaria (PIDAASSA) en el que participan alrededor de 15 organizaciones campesinas de base y organizaciones de apoyo. Este grupo de organizaciones ha impulsado la recuperación de técnicas tradicionales y de técnicas simples de la agroecología para propiciar la seguridad alimentaria y sentar bases sólidas para el desarrollo de las comunidades a través de una agricultura sostenible, acorde con la cosmovisión de los mismos campesinos e indígenas. Áreas donde ya no era posible producir y el hambre era la constante, son hoy campos recuperados, y nuevamente la gente cree en una vida digna desde la producción agropecuaria (Velásquez et al. 2012).

### **CEDICAM: un ejemplo de renovación de la agricultura campesina tradicional**

En Oaxaca se localizan varias organizaciones integradas al PIDAASSA, entre ellas destaca el Centro de Desarrollo Integral Campesino de La Mixteca, A. C. (CEDICAM). Se trata de una organización dirigida por campesinos, que ha desarrollado labores de desarrollo personal de sus miembros y de apoyo a diversas

comunidades marginadas de la Mixteca Oaxaqueña desde hace alrededor de 20 años. La economía de la región se basa en la agricultura campesina y la crianza de ganado menor. La agricultura es para el autoconsumo. La venta de cabras y borregos representa la posibilidad de tener ingresos en efectivo. Frente a la insuficiente producción agropecuaria, las acciones de CEDICAM comenzaron con la restauración ecológica (conservación de suelos y agua, y reforestación), para impulsar luego el mejoramiento de los sistemas de producción a través del abonado orgánico, la selección de semillas nativas, el impulso de sistemas de cultivo diversificado y el manejo integrado de los rebaños de cabras y borregos con la agricultura (Velásquez et al. 2012).

**Áreas de trabajo de CEDICAM.** En las comunidades indígenas y campesinas, se impulsa el uso racional de los recursos naturales y el respeto y cuidado de la tierra, la cual se concibe como “madre tierra: dadora de vida”. En general se ha impulsado una serie de acciones como la valoración de los conocimientos locales y de las semillas nativas, y promueve la adopción de prácticas que contribuyen a una menor dependencia de los campesinos con respecto a los recursos externos. Los miembros de CEDICAM emprendieron una acción estratégica que resultó fundamental: la formación de un grupo de campesinos como “promotores comunitarios”. Este grupo de campesinos y campesinas se formó en aspectos muy variados de acuerdo con las características de los ciclos de cultivo. En este proceso de integración de la organización autogestionaria y autónoma, las variadas influencias coincidieron en la consolidación de un grupo de campesinos que sumaron la visión productiva basada en la relación respetuosa con la naturaleza, la solidaridad y valores como la equidad de género, la participación y un enorme respeto por su propia cultura.

En los últimos tiempos, CEDICAM ha integrado sus acciones en las siguientes áreas:

Agricultura sostenible. Las acciones de las áreas agrícola y forestal se han integrado en agricultura sostenible ante la visión de que se requiere un enfoque más integral en la preservación del suelo, la integración del árbol y los cultivos anuales, e incluso la ganadería a través de los sistemas agroforestales. Las acciones predominantes en esta área han estado concentradas en:

Conservación y mejoramiento de suelos, fortalecimiento de la fruticultura y otras acciones como la promoción de huertos familiares, producción de forraje alternativo, reforestación con árboles de uso múltiple, y agroforestería. Así mismo también se trabaja en nutrición y salud comunitaria, formación y capacitación con los cual se ha obtenido algunos logros que se detalla a continuación: Formación de promotores comunitarios locales que se responsabilizan de sus propios procesos. El desarrollo del equipo de promotores ha superado la necesidad de contar con una coordinación externa, y ha logrado conformar una organización autónoma con capacidad para gestionar sus proyectos y participar en eventos importantes para proponer alternativas para el campesinado. También se ha definido el proceso de formación en la conducción de experimentos sencillos para evaluar variedades de trigo, cebada, avena, maíz y triticale (cereal híbrido, producto del cruzamiento entre trigo y centeno), o para llevar a cabo un proceso de observación y evaluación de invernaderos y riego por goteo y adaptarlos a sus recursos. Otro ejemplo ha sido la observación y evaluación de especies forestales hasta encontrar especies como el elite o aliso (*Alnus acuminata*), una especie de crecimiento acelerado, o lograr la reproducción del encino (*Quercus L.*) después de varios intentos infructuosos.

Los logros concretos a nivel técnico son, entre otros: la recuperación de suelos erosionados y el autoabastecimiento en granos básicos. A través de obras de conservación y uso de abonos orgánicos (composta, lombricomposta, purín y estiércoles, entre otros) los campesinos afiliados a CEDICAM han recuperado sus parcelas agrícolas. Donde había entre 25 y 30 por ciento de tierra aprovechable, han alcanzado entre 80 y 100 por ciento. Con esto, han logrado incrementar la producción de trigo, maíz y frijol en rangos que van de 150 a 500 por ciento. Por otro lado, la reforestación ha sido muy amplia, aplicándose en barrancas, laderas pronunciadas y todos los espacios comunales, particularmente en las cabeceras de los manantiales. El paisaje es otro, la vida se ha recobrado en los parajes con trabajo de la organización. Existen comunidades donde ya no quedan espacios para reforestar y ahora se reforestan las parcelas agrícolas con frutales y pinos a través de sistemas agroforestales. El impacto de este conjunto de actividades ha permitido instalar huertos frutícolas, huertos familiares, invernaderos sencillos en los espacios ganados, permitiendo incursionar en nuevas actividades como la apicultura. Esto ha sido posible gracias a que la conservación del suelo y la reforestación revivieron los manantiales y están restableciendo el equilibrio ecológico perdido y, con él, la esperanza de mucha gente. Las mujeres están ocupando también espacios de toma de decisiones y gestando acciones diversas. Las áreas de sus actividades están en el huerto familiar diversificado, en el procesamiento de verduras y frutas de temporada para preparar almíbar (dulce en pasta hecho de pulpa de frutas y azúcar), y en el secado, entre otras. Están abordando también la recuperación de la medicina herbolaria y tradicional y la elaboración de muy diversos platillos (galletas y pasteles integrales, ensalada de germinados, etc.) donde combinan los productos cosechados (Velásquez et al. 2012).

## **Ecuador**

Zambrano (2016), en el boletín de la Corporación Fortaleza del Valle testimonia la experiencia de su organización; en efecto, Fortaleza del Valle es una Organización jurídica de segundo grado dedicada a la producción y comercialización de cacao orgánico nacional fino de aroma en los mercados de comercio justo en Europa, México, Estados Unidos, mercado nacional y mundial. La corporación cuenta en la actualidad con 600 socios, que tienen en conjunto una superficie de 17 00 hectáreas en sistemas agroforestales, que contribuyen a la conservación de la biodiversidad y el ambiente. Se produce un promedio de 10 quintales de cacao por hectárea al año. La corporación ofrece cacao orgánico fino de aroma con certificaciones orgánicas NOP y UE y FLO de Comercio Justo. Fortaleza del Valle está conformada por cuatro Asociaciones Agrícolas de primer grado que son: Valle del carrizal, La Fortaleza, Quiroga, y Rio Grande de Canuto, que pertenecen principalmente a los cantones de Bolívar, Tosagua, Chone, Junín y Portoviejo, en la Provincia de Manabí, y compuestas de pequeños y medianos productores, cuyo objetivo es promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y comercio justo promoviendo el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias. Fortaleza del Valle, viene participando en el sistema de comercio justo desde el año 2005, mediante la certificación emitida por el órgano independiente de FLO-Cert. Durante los últimos años se ha evaluado los estándares genéricos de comercio justo para organizaciones de pequeños productores y teniendo como prioridad principal; el permitir que los productores puedan elegir su propio camino de desarrollo, ajustarse más a la realidad de los productores y simplificar y reducir costos de cumplimiento.

A nivel nacional Fortaleza del Valle se encuentra muy bien posicionada, sirviendo de referente para las demás organizaciones que se dedican a la exportación del cacao en grano. Además la Asociación es socia de la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma del Ecuador “CONCACAO”, y ostenta la vicepresidencia de este gremio de tercer piso. Se ha logrado proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias teniendo como elemento fundamental la organización de productores en sus diferentes niveles (Zambrano 2016).

### **Experiencias nacionales sobre organizaciones de productores agropecuarios**

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa APOMIPE (2013). En la provincia de Anta se ubica el distrito de Zurite y en él se encuentra Tambo Real, una comunidad ubicada a 40 minutos del Cusco donde un pequeño grupo de seis campesinos se dedicaba artesanalmente a la ganadería, el trabajo individual les mantenía en el retraso, puesto que no tenían ni las herramientas ni los conocimientos necesarios para mejorar sus cranzas. La decisión de organizarse fue el primer gran paso; formaron en julio del 2005 la Red de Productores de Derivados Lácteos de la comunidad de Tambo Real. El segundo paso fue asumir su naturaleza de grupo: aprobaron un reglamento interno para que los compromisos estuvieran claramente establecidos, comenzaron con reuniones periódicas para planificar las acciones conjuntas, a partir de la organización fueron mejorando su producción en calidad y cantidad. El negocio fue creciendo hasta que llegaron a ellos los acopiadores locales de leche, y entonces la leche de Tambo Real empezó a llegar a la Feria de Huancaro en la ciudad del Cusco, lugar donde cada sábado se reúnen miles de productores

agropecuarios y compradores. Habían logrado ampliar su mercado, adquirieron entonces ganado de mejor calidad. Pero la realidad distaba mucho de una economía ideal: el precio que obtenían era muy bajo y hacía poco rentable el negocio. La claridad de objetivos de la red y la confianza generada tanto al interior del grupo como al exterior, les permitió ser la primera red en obtener un cofinanciamiento de APOMIPE esta vez para un proyecto estratégico orientado a implementar en la ciudad de Cusco “un punto blanco” de venta directa al consumidor de la leche fresca que producían. Así, a partir de enero de 2007 la red se ha convertido en una empresa formal de comercialización que acopia la leche de sus socios y la transporta a su propio punto de venta alquilado dentro del supermercado más grande de Cusco (MEGA), para lo cual han diseñado e instalado un tanque de enfriamiento dispensador. Además de los pasos que han dado para hacer crecer su negocio, esta red ha conseguido tener una representación en la Mesa Técnica de Desarrollo Agropecuario de Anta. Participan activamente en esta Mesa, donde buscan asegurar que las acciones emprendidas por el Gobierno local y otras instituciones, repercutan en un beneficio real para todos los productores de la zona.

Según APOMIPE (2013), la Red de Productores de Flores Paraíso de la comunidad de Chitapampa, distrito de Taray, provincia de Calca, en el Cusco, ha permitido que estas familias pertenecientes a dicha organización hayan cambiado sus ingresos y su calidad de vida producto del trabajo organizado, esta red que está formada en su mayor parte por mujeres han convertido las flores en un verdadero paraíso para sus familias porque con su esfuerzo e iniciativa han logrado incrementar los ingresos económicos. Son 10 socios que cultivan gladiolos que luego venden a comercializadores mayoristas ubicados en el Cusco, ciudad que se encuentra a apenas 30 minutos de Chitapampa. Producto de sus mayores ingresos y conocimiento han

construido ya invernaderos los cuales les permitirán incrementar su nivel de producción para abastecer conjuntamente al mercado regional de una manera sostenida, produciendo mayor cantidad de flores fuera de estación, que es cuando el precio y la demanda son más favorables. Así, la red va floreciendo al igual que los objetivos que el grupo se va trazando, a medida que obtiene más logros (APOMIPE 2013).

APOMIPE (2013), los productores de lácteos de Santa Rosa sostienen que formar un equipo de trabajo requiere algo más que las simples ganas de unirse con otros para buscar oportunidades de mejorar nuestros ingresos. La base de una aventura empresarial siempre tiene que ver con un compromiso serio y responsable de los futuros socios y con el potencial que realmente tenga el negocio que se busca impulsar. Eso es lo que pasó con 12 productores de leche de Santa Rosa, distrito de Laredo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Todos tenían en común una sólida visión empresarial y compartían una visión sobre lo que debía ser un negocio. Así nació la Red de Productores Lácteos de Santa Rosa. Una vez reunidos en un esquema de asociatividad, los productores de leche acordaron que su primer objetivo común era incrementar sus ingresos a partir de un mejoramiento de la productividad de su ganado y, por consiguiente, de la calidad de su leche, y trabajando en forma organizada han logrado la mayoría de sus objetivos.

### **Experiencias en la Región Cajamarca sobre Organizaciones de productores agropecuarios**

La Cooperativa Agraria Atahualpa (Cajamarca) es una organización cristiana conformada por 800 trabajadores que incursionan con éxito en el agro, ecología, turismo, y por si fuera poco, en la educación. Comenzaron en los años ochenta para

desarrollar el agro. Gracias a la tecnificación de la materia prima se abrieron campos laborales. Pero la erradicación de la pobreza se ha logrado hace poco, cuando la cooperativa guiada por el eje principal de su organización, la fe, tuvo la visión a futuro de convertir los inhóspitos paisajes que los rodeaban en bosques llenos de pino. De este modo, la comercialización de la madera viene dando fuentes de trabajo. Este acierto ha traído consecuencias positivas. El Caserío de Porcón ha quedado embellecido, atrayendo a turistas. Por ello, manejan un hotel y restaurante turístico. Además, gracias a los avances económicos han dejado en el pasado la pálida cifra que presentaba al 90% de la población como analfabeta, pues hoy sólo un 5% es iletrado. La Granja Porcón abre sus puertas día a día para que la gente consuma la delicia de los productos lácteos como la leche, yogurt y queso. Además, los visitantes pueden comprar productos textiles y dar una vuelta por la piscigranja de truchas, que es usada para el consumo de la población local (RPP integración 2013).

APOMIPE (2013), en el año 2004, nueve de los hermanos Ledesma Valderrama formaron la empresa Herleva, un nombre que resume los apellidos de la familia y que representa a una red dedicada a la crianza de cuyes en el caserío Iscocucho, distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca. Fueron dos años de trabajo en común, durante los cuales los socios buscaron mejorar técnicamente su sistema de crianza, pues la empresa había logrado tener un buen posicionamiento en el mercado local, desde donde se abastece a varias regiones del norte del país e incluso a Lima. Así, lo que caracteriza a este grupo familiar es su visión competitiva de los negocios, su alta motivación y además su disposición para apoyar la organización gremial de los productores de cuy del distrito. Su líder promovió la formación de la Asociación de Productores de Cuy de Condebamba – APROCUYCO. Esta asociación, en alianza con el Gobierno Local, ha

promovido la formación de la Mesa de Diálogo Distrital de la Cadena Productiva del Cuy de Condebamba, la cual busca desarrollar acciones concertadas que beneficien a los más de 300 productores de cuyes que trabajan en la zona.

APOMIPE (2013), sostiene que para que los productores Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc el mayor reto para estos es unir sus fuerzas e iniciar un trabajo conjunto. Así iniciaron sus actividades los socios de la Red de Productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc provincia de San Miguel, uniendo fuerzas y trabajando de manera organizada, se organizaron 7 productores de queso tipo suizo. Como toda organización, surgió a partir del interés de los productores en mejorar la calidad de sus productos y obtener mayores ingresos. Los socios reconocían que en las condiciones de producción que cada uno tenía no les permitían producir quesos de calidad, tal como lo exige el mercado actual e individualmente no lo podían lograr. La organización sabía que los quesos de Tongod y Catilluc tienen un intangible muy importante, al que aspiran todas las empresas, desde las más pequeñas hasta las más grandes corporaciones multinacionales: prestigio. A partir de ello, decidieron crear una marca común y posicionarse directamente del mercado de Cajamarca. Este objetivo será posible cuando abran su propio punto de venta en dicha ciudad. Por otro lado, la organización ha logrado influir en el desarrollo de su localidad al contribuir en la elaboración de la agenda del Plan de Desarrollo Concertado de Tongod. Para ello, fue necesaria una estrecha coordinación con instituciones como la Dirección Regional de Agricultura y la Municipalidad Distrital de Tongod.

## **Definición de términos básicos**

### **Cuenca hidrográfica como unidad funcional y de estudio**

Una Cuenca hidrográfica se define en el sentido hidrológico como la totalidad del área drenada por una corriente o sistema interconectado de cauces, tales que toda la escorrentía originada en tal área es descargada a través de una única salida (Campos 1992).

### **Desarrollo Rural**

El desarrollo rural es un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella (Martínez 1995).

### **Gestión**

Capacidad del administrador para realizar acciones orientadas al logro de objetivos de una organización o empresa, especialmente en la obtención de recursos de la organización o empresa (De Faria 2001).

### **Organizaciones**

Colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistema de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad (Hall 1996).

## **Organizaciones de productores agropecuarios**

Una organización de productores agropecuarios se define como un conjunto de personas dedicadas a realizar actividades agropecuarias de forma vinculada en cualquiera de sus etapas de la cadena productiva, guiados por una reglamentación propia.

## **Desarrollo Organizacional**

Conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **Metodología**

La presente investigación, de acuerdo a los tipos generales del diseño de investigación, se ubica dentro del diseño no experimental, de corte transversal, ya que las variables en estudio escapan al control del investigador y se recogerán los datos en un solo momento.

#### **Unidad de análisis y de observación.**

La unidad de análisis son las organizaciones de productores seleccionados en la Cuenca Alta del Jequetepeque, en tanto la unidad de observación son los productores agropecuarios.

#### **Población de estudio.**

El estudio tiene como población 100 productores que se dedican a las actividades agropecuarias en las comunidades seleccionadas en la Cuenca Alta del Jequetepeque, pertenecientes a organizaciones agropecuarias.

## Determinación de la Muestra

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

### En donde:

**Z**= nivel de confianza.

**p** = probabilidad a favor.

**q** = probabilidad en contra.

**N** = universo.

**e** = errores de estimación.

**n** = tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.50) (100)}{(0.08)^2 (100- 1) + (1.96)^2(0.25)}$$
$$n = \frac{96.04}{1.594}$$
$$n = 60.25 = 60 \text{ productores}$$

De acuerdo a los datos considerados, el tamaño de la muestra por fórmula de reemplazo es de 60, cifra que implicó la aplicación de igual número de encuestas a productores agropecuarios pertenecientes a una organización de productores agropecuarios.

### Método de muestreo

La encuesta se aplicó en su totalidad en la Cuenca Alta del Jequetepeque a productores elegidos al azar, mediante el método probabilístico aleatorio simple.

## Definición Operacional de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	
		Indicadores	Índice/ítem
Gestión de las organizaciones de productores agropecuarios	La gestión de organizaciones de productores agropecuarios se define como la administración y busca recursos para desarrollar actividades en cualquiera de sus etapas de la cadena productiva, guiados por una reglamentación propia.	Organizaciones Agropecuarias establecidas.	✓ Número de organizaciones agropecuarias por caserío estudiado.
		Vida orgánica de las organizaciones agropecuarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo promedio de vida activa de las organizaciones agropecuarias.</li> <li>✓ Número de productores por organizaciones.</li> <li>✓ Estado de la estructura orgánica de las organizaciones.</li> </ul>
		Proyectos que ejecutan las organizaciones sobre desarrollo agropecuario sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación ciudadana en procesos de sostenibilidad.</li> <li>✓ Proyectos aprobados ejecutados.</li> </ul>

Desarrollo agropecuario o sostenible	El desarrollo agropecuario sostenible se basa en el aprovechamiento de recursos y potencialidades económicas y sociales para lograr el desarrollo local con soberanía alimentaria cuidando y generando agro biodiversidad y diversificación productiva.	Desarrollo Económico Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades económicas agropecuarias realizadas.</li> <li>✓ Tipo de crianzas.</li> <li>✓ Tipos de cultivos.</li> </ul>
		Desarrollo Social Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempleo (% de fuerza de trabajo)</li> <li>✓ Fuerza de trabajo femenino (% del total del trabajo)</li> <li>✓ Conocimiento técnico de sus actividades agropecuarias.</li> </ul>
		Desarrollo Ecológico Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumo de fertilizantes.</li> <li>✓ Consumo de medicamentos veterinarios.</li> <li>✓ Consumo de combustibles renovables (% del total de energía)</li> <li>✓ Destino de los desechos en las crianzas pecuarias.</li> <li>✓ Evolución de la superficie forestal.</li> <li>✓ Pérdida de la superficie forestal.</li> </ul>

## Diseño de contrastación

Según los criterios más usados por los investigadores, la investigación se tipifica como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 2. Tipificación de la investigación según los criterios más importantes.

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de investigación</b>
Finalidad.	Aplicada.
Objetivos (alcances)	Descriptiva - explicativa
Fuente de datos	Primarios
Control en el diseño de la prueba	No experimental
Temporalidad	Transversal.
Contexto donde se realizará	Campo
Intervención disciplinaria	Multidisciplinaria.

Fuente: Vieytes (2004), Estrada (1994); Ruíz – Rosado (2006).

## Técnicas de recojo de la información

En la Tabla 3 se presentan los detalles sobre las fuentes de los datos, las técnicas y los instrumentos que se usaron para la recolección de los datos considerados para cada variable.

Tabla 3. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de los datos de cada variable.

Variables	Recolección de datos		
	Fuente de los datos	Técnica	Instrumento
Gestión de las organizaciones de productores agropecuarios	Organizaciones de productores agropecuarios e instituciones de las zonas seleccionadas para realizar el estudio.	Observación	Guía de observación
		Análisis documental	Fichas
		Encuestas	Cuestionario
Desarrollo agropecuario sostenible	Productores pecuarios e instituciones de las zonas seleccionadas para realizar el estudio.	Observación	Guía de observación
		Análisis documental	Fichas
		Encuestas	Cuestionario

### Técnicas de clasificación y procesamiento

En la parte del procesamiento de datos se utilizó el programa Excel y SPSS, para obtener figuras, tablas que permitieron realizar un análisis descriptivo de las variables.

La encuesta se aplicó en su totalidad en la Cuenca Alta del Jequetepeque a productores elegidos al azar.

La aplicación del cuestionario se iniciaba con la presentación de los encuestadores como personas que se encontraban haciendo un trabajo de investigación a nivel de tesis, explicando a cada uno de los participantes la razón y la naturaleza de la encuesta, dejando en evidencia que lo que se buscaba era obtener información sobre impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque en el desarrollo agropecuario

sostenible y que las preguntas tenían el carácter de reservadas y que sólo se utilizaban para los propósitos de investigación.

El diseño del cuestionario se complementó con aspectos relacionados a que si pertenece o no a una organización, si es socio o directivo de la organización, así como preguntas relacionadas con desarrollo económico agropecuario, desarrollo social del sector agropecuario, así como desarrollo ecológico agropecuario, en suma, preguntas relacionadas al desarrollo sostenible agropecuario. El primer grupo de preguntas del cuestionario estaba orientado a conocer la ubicación geográfica de la organización datos personales así como el perfil de la organización (fecha de creación, vigencia, inscripción en registros públicos, número de asociados, características de junta directiva, nivel educativo, empleo, actividades económicas realizadas, instrumentos de gestión organizacional), además de dinámica de la organización – gestión actual, dinámica organizacional externa. Estas preguntas en definitiva, necesarias para entender el impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque.

Según la finalidad de la investigación, ésta es conocer y comprender el impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque en el desarrollo agropecuario sostenible. Por el momento en el que se recolectaron los datos, la investigación es transversal o sincrónica, en tanto que los datos se obtuvieron en un tiempo único a través de la encuesta y la observación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo se compone de dos elementos, el primero es la realización del estudio de línea base sobre la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios y en una segunda instancia se detallan los resultados y la discusión del presente estudio.

#### **Línea Base sobre Gestión de las Organizaciones de Productores Agropecuarios en la Cuenca Alta del Jequetepeque**

Los sistemas productivos en la Cuenca respecto a la actividad agropecuaria según la información desagregada a nivel distrital proporcionada por el Ministerio de Agricultura, hay una extensión total de la Cuenca estimada en 513 649 ha. Casi el 80% de esta cifra lo constituyen tierras dedicadas a pastos naturales, forestales y otros tipos de uso, incluyéndose también las tierras eriazas y aquellas cuya pendiente muy pronunciada impide un uso agrícola. El uso de la tierra varía significativamente según zonas así, en la zona alta predominan los pastos naturales y escasas parcelas de pastos cultivados. La actividad agrícola en tierras bajo riego son muy pocas ya que las áreas en las riberas de los ríos presentan demasiada pendiente. En la zona alta (lugar de estudio), en donde escasea el agua, el área agrícola bajo riego es muy pequeña en comparación al secano, generalmente los sembríos y pasturas son abastecidas de agua proveniente de la lluvia, a ello se debe que las tierras de secano en esta zona se hallan en descanso o son usadas en el pastoreo, las características descritas limita notablemente su capacidad productiva. (Facultada de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica - UNI 2000).

En la Cuenca Baja con la construcción de la represa “Gallito Ciego” en Tembladera, a partir de 1986, se ha mejorado enormemente sus condiciones productivas gracias a que cuenta con un sistema de riego regulado. En cambio, en la Cuenca Alta, el riego para la agricultura depende más de las condiciones de lluvia que se registren en el año razón por la cual existe un mayor riesgo en la producción agrícola y pecuaria. En síntesis, sólo una quinta parte de la superficie total de la Cuenca es de uso agrícola, encontrándose marcados contrastes entre la Cuenca Baja y Alta; mientras que en la Cuenca Baja se dispone de más tierras agrícolas y de una mejor infraestructura de riego; en la Cuenca Alta predomina la agricultura al secano, con altos porcentajes de tierra en descanso, lo que limita su capacidad productiva. Puede constatarse la presencia de un grueso sector campesino cuyas posesiones y propiedades de tierra son sumamente pequeñas, un 73.0% de la población cuenta únicamente con menos de 5 ha, un 29.3% con áreas no mayores a 1.0 ha y un 9.1% adicional de familias campesinas carecían de tierras, sólo un 17.9% tiene propiedades mayores a 5 ha (Facultada de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica - UNI 2000).

En la Cuenca Alta (zona de estudio), la superficie agrícola estimada es de 69 675 ha, cultivándose cada año unas 22 051.50 ha, los principales cultivos son, papa, oca, ulluco, en la Jalca; maíz amiláceo, trigo, cebada, arveja, lenteja, en la región Quechua; maíz amarillo, caña de azúcar, frutales, arroz, camote, yuca en la Yunga. Es una zona con "ventajas comparativas" para la actividad ganadera, debido a la existencia de amplias áreas de pastos. En virtud de esto, la zona se ha convertido en un importante abastecedor de leche y derivados, así como de carne al mercado regional y nacional, destacando su vinculación al circuito de la agro industria lechera formada por Nestlé, Gloria y otras industrias pequeñas y medianas de derivados

lácteos. El sistema familiar campesino, está basado en el manejo de un rebaño mixto y reducido de ovinos, vacunos, equinos y otros además de crianza de animales menores como cuyes y gallinas, que funciona como "banco" o "caja de ahorro" familiar. El grueso de los productores corresponde a estas características. (Facultada de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica - UNI 2000).

La tecnología utilizada es tradicional, salvo casos excepcionales en los que se han introducido ciertas prácticas de mejoramiento ganadero y manejo de pastos, introducción de sistemas de riego tecnificado, manejo tecnificado de cultivos, a pesar de las limitaciones la ganadería en la Cuenca tiene importancia regional, tanto por la producción lechera como por la de carne, existiendo flujos comerciales que parten de la zona alta y se extienden hacia el mercado costeño y nacional.

En la Cuenca del Jequetepeque existe marcada deficiencia organizacional en el sector agropecuario, pues el desarrollo agropecuario en la Cuenca supone contar con una dimensión organizativa fuerte que permita tener cultivos planificados en función de condiciones y factores que aseguren campañas exitosas, la relación de oferta-demanda y los precios de mercado, la compra de insumos, el transporte y los créditos, los cuales pueden enfrentarse favorablemente cuando se cuenta con una organización de productores sólida. En la Cuenca Alta, esta organización es casi inexistente, salvo pequeños casos aislados. En la Cuenca Baja, los niveles organizativos estuvieron presentes en un determinado momento sin embargo en los último tiempos se han debilitado, existiendo tendencias hacia una producción individual.

Según el Plan de Desarrollo Concertado Cajamarca (PDC), respecto a la producción agrícola, la provincia de Cajamarca cuenta con una superficie agrícola, forestal y pecuaria. Los principales cultivos son: papa, maíz amarillo duro, maíz

amiláceo, frijón grano seco, arveja, café, arroz, yuca y frutales. En Cajamarca el total de la producción de cultivos es de 32,997.78 TM/año, siendo los más importantes el cultivo de pastos con 10,716.20 TM/año, cereales con 9,000.62 TM/año y tubérculos y raíces (papa) con 8,209.23 TM/año.

A nivel nacional la producción pecuaria, el departamento de Cajamarca es la primera región en producción de vacunos con 724,478 cabezas de ganado vacuno, superando a Puno, Ayacucho y Cuzco (según Gráfico N° 17), cuya capacidad para absorber mano de obra es de aproximadamente 80,000 empleos directos e indirectos.

A nivel de provincias ganaderas en el Departamento, Cajamarca es la segunda provincia que cuenta con mayor cantidad de producción de vacunos contribuyendo con el 13% de la producción. En la producción de leche a nivel nacional Cajamarca ocupa el segundo lugar en la producción de leche (318,594 TM), seguidos de Lima, La Libertad y Puno. Arequipa siempre se mantiene en el primer lugar de producción lechera con 357,451 TM. La provincia de Cajamarca es la que produce mayor volumen de leche con una producción de 211,687 TM, seguido de Chota y Jaén. La provincia de Chota tiene el mayor número de productores, seguido de Cajamarca y de Cutervo. En la provincia de Cajamarca se cuenta con 14,958 productores de leche, los cuales destinan la mayor parte de la producción de leche.

Estando conscientes de que para poder dar el paso a la utilización de tecnología y manufactura de productos primarios debemos contar con productores cualificados que puedan generar competencias para innovar tecnológicamente se hizo un análisis del nivel educativo de los mismos. Obteniéndose los siguientes resultados: El 79% de los productores de la provincia cuentan con estudios de primaria o secundaria incompleta, sumado al 16% de los mismos que no cuentan con educación

inicial., contando con sólo un 5% de productores con estudios superiores (Plan de Desarrollo Concertado Provincia de Cajamarca 2013 – 2021. 2013).

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia - San Miguel 2016, la Población Económicamente Activa de la provincia de San Miguel es de 14,924 personas dedicándose a actividades agrarias 10,875 habitantes. La actividad económica primaria está representada por la agricultura, ganadería, silvicultura; que es realizada generalmente con métodos tradicionales, destinadas para el autoconsumo, el mercado de las mismas es bajo. Cabe señalar que los distritos de El Prado, Llapa, Cochán, Catilluc, Tongod, Agua Blanca, Calquis destacan por su ganadería lechera, los mismos que proveen de leche a las empresas lácteas existentes como son la empresa Nestlé y Gloria, otra parte de leche es destinada a la elaboración de queso, destacando el de Agua Blanca.

La PEA muestra que en la provincia de San Miguel la actividad más importante es la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (73.54%). Este porcentaje se refleja de que la provincia de San Miguel el 84.4 % de la población se ubica en la zona rural del territorio.

Aproximadamente el 84% de la población de la provincia de San Miguel, se dedica a la actividad agropecuaria. Esta se realiza tanto bajo riego como al seco. Existen problemas con la comercialización de sus productos que ofertan nuestros productores, tanto en los mercados locales como a los mercados de las principales ciudades de la costa (Chiclayo, Chepen, Trujillo, etc); muchas veces el agricultor se ha obligado a producir solamente para su auto- consumo. El actual gobierno tiene una nueva estrategia de trabajo como la creación de las cadenas agroproductivas.

Existe el problema socio – económico de la utilización de la madera y la leña ocasionando el problema de la deforestación, hace que cada año tengamos menos bosques, graves problemas de derrumbes, deslizamiento, afectando también las condiciones para la recreación y los manantiales de agua.

La provincia de San Miguel muestra una distribución heterogénea de su territorio agrícola, pues un 45% de los productores agropecuarios poseen unidades agropecuarias con una extensión menor a 3 hectáreas, seguidos de los que poseen unidades agropecuarias entre 3 a 9 hectáreas (35%) y sólo un 3% poseen unidades agropecuarias de más de 50 hectáreas. La fragmentación de la tierra y la dispersión de las parcelas es un gran obstáculo a la rentabilidad del agro. Los problemas en el mercado de tierras, han dado como resultado elevados costos de transacción e información, problemas de definición de títulos de propiedad, pérdida de capacidad de negociación a lo largo del proceso productivo y de comercialización de los productores para la obtención de créditos y restricciones a la inversión.

Los niveles de productividad son bajos, debido a que los agricultores no utilizan tecnologías apropiadas para los cultivos, por lo contrario se sigue produciendo con tecnologías tradicionales (Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia - San Miguel 2013-2016. 2013).

Según el Plan de Desarrollo Concertado 2003-2015 provincia de San Pablo, La provincia de San Pablo, cuenta con una PEA concentrada en el sector agropecuario 88.42%, las otras dos actividades económicas importantes son las relacionadas a las industrias manufactureras 6.31% y al sector comercial 5.27%, de un total de 16 403 habitantes que constituye la PEA provincial, 12977 están dedicados a la extracción, 1317 a la transformación y 2109 a servicios. La actividad económica primaria está

representada por la agricultura, ganadería y silvicultura, cuyas labores se realizan con métodos tradicionales. La actividad predominante es la crianza de ganado lechero, cuya producción en su mayoría se destinan a las empresas Nestlé y Gloria, mientras que la producción restante es destinada a la elaboración de quesos. Otro aspecto que conviene resaltar es que el 25% de la población se dedica a quehaceres del hogar, mientras que un 8.5% trabajan como obreros (Plan de Desarrollo Concertado 2003-2015. 2003).

### **Línea base respecto a las organizaciones**

En la Cuenca Alta del Jequetepeque existe distintas organizaciones con distintos objetivos básicamente relacionadas con la seguridad, el desarrollo comunal tal es el caso de las rondas campesinas, existe también organizaciones como el vaso de leche o los comedores populares que están relacionados con la alimentación de ciertos sectores de la población, del mismo modo también existe un gran número organizaciones religiosa, juntas de agua potable, comité de regantes entre otras; como se mencionó todas estas organizaciones tienen objetivos propios de cada organización, sin embargo cada socio tiene su propia perspectiva respecto a lo que puede o no generar cada una de ellas, dentro de los tres elementos más identificados está el -desarrollo de los socios- relacionado generalmente con organizaciones que ejecutan proyectos promovidos por alguna entidad del estado (municipalidad, gobierno regional, gobierno nacional y ONG) por ejemplo mejoramiento de la cadena productiva de la leche o mejoramiento de la producción de la chirimoya, -el desarrollo de la comunidad- es otro elemento considerado, éste generalmente está ligado a organizaciones más grandes las cuales se dedican por ejemplo a realizar trabajos en caminos comunales, construcción de centros educativos entre otras actividades, sin

embargo también los pobladores identifican que en cada una de estas organizaciones existe un elemento negativo nocivo en cualquier espacio que es -la corrupción- generada básicamente por los directivos de las organizaciones.

Todas estas organizaciones pugnan por el cambio de las condiciones de vida de sus socios según la percepción de los productores existe generalmente dos variables fundamentales que son: la mejora de sus ingresos económicos y la mejora sus condiciones de vida. Las condiciones económicas del poblador de la Cuenca del Jequetepeque generalmente son bajas razón por la cual los socios identifican como principal variable, se cree que a través de la organización pueden alcanzar algún tipo de desarrollo y en consecuencia lograr incrementar su calidad de vida. Es preciso aclarar que los socios creen que únicamente el incremento de los ingresos económicos puede incrementar su calidad de vida.

En la Cuenca Alta del Jequetepeque también se puede encontrar un reducido número de Organizaciones de Productores Agropecuarios, algunas activas pero generalmente existen organizaciones sin operaciones es decir desactivadas sin vida orgánica pero que en alguna vez han existido y se mantienen latentes frente a cualquier llamado de entidades para desarrollar actividades, los socios de éstas organizaciones consideran que los principales logros de las organizaciones son el aumento de la producción así como también el incremento del conocimiento. Ordinariamente estas organizaciones de productores agropecuarios organizan actividades de desarrollo económico básicamente en beneficio de la organización, respecto al desarrollo hacia la comunidad no existe puesto que las organizaciones gestionan su propio beneficio.

Las principales actividades que realizan estas organizaciones están ligadas al sector agropecuario, las principales actividades pecuarias son crianza de ganado vacuno, crianza de cuyes, crianza de animales menores (gallinas); respecto a las principales actividades agrícolas están la producción de papa, maíz, frijol y chirimoya; toda la producción agropecuaria generalmente se comercializa en el mercado local sin embargo un buen porcentaje de la producción pecuaria también se comercializa en mercado el regional. La fertilización de la producción agrícola en estas organizaciones está ligada generalmente a la fertilización con abonos químicos, es muy escasa la fertilización orgánica, pues los productores consideran que la fertilización con abonos químico les genera mayor producción, muy pocos tienen en consideración que los fertilizantes químicos tienen efectos secundarios negativos sobre sus chacras, por otro lado el mercado exige una producción basada en el volumen y no en la calidad de los productos, en el mercado local y regional un kilo de papa producida con abonos químicos cuesta lo mismo que un kilo de papa producida con abono orgánico.

Actualmente existe una preocupación mundial por el cuidado de la calidad del medio ambiente y por el aprovechamiento racional, es decir, no depredatorio, de los recursos naturales, entendidos en su más amplio sentido: fauna, flora, suelo, aire y agua. Este manejo responsable de los recursos naturales incluye prestar atención a la interdependencia entre los distintos ecosistemas que dan sustento a la biodiversidad y contribuir a que se preserven en forma óptima.

La conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. Como en toda actividad productiva se genera

residuos, las organizaciones de productores de la Cuenca Alta del Jequetepeque no están exentos de la generación de residuos por su mismo carácter productivo que tienen desafortunadamente en ninguna de estas organizaciones realizan tratamiento de los residuos sólidos, son muy pocos los productores que conocen el tratamiento de los residuos sólidos es más ni siquiera son conscientes que estos atentan contra la naturaleza, los desechos de las crianzas generalmente son expuestos a campo abierto o en algunos casos lo queman. Respecto al uso de la madera se puede decir que ésta es usada en dos actividades principales en la construcción de sus viviendas y en su mayor cantidad son usados como combustible (leña), en los años anteriores se había provocada una gran deforestación puesto que solamente se usaba la madera pero no existía ninguna práctica de reforestación.

La dirección de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios existentes se realiza a través de una Junta Directiva la cual está conformada generalmente por un presidente un secretario un tesorero un fiscal y dos vocales, los socios hacen una valoración respecto a la gestión de la Junta Directiva y la mayoría coinciden en que la gestión es entre mala y muy mal, las Juntas Directivas justifican su mala gestión en que los socios aún no están acostumbrados a trabajar en equipo en grupo sumado a ello la falta de conocimiento de las herramientas administrativas, herramientas de gestión de la organización por parte de ellos y de los mismos socios. Las organizaciones tienen una vida orgánica propia a la cual algunos socios lo identifican como un ser como vida propia, por lo tanto estas tienen de todas maneras ciertos niveles de interacción con la comunidad, según la valoración hecha por los socios ellos consideran que generalmente esta relación organización-comunidad es mala y en algunos casos no existe, son muy pocas las veces en que las Organizaciones

de Productores Agropecuarios participan como entidad en las reuniones comunales, generalmente los socios se comportan como personas independientes.

La formalización de las organizaciones tiene ventajas comparativas muy importantes respecto a las que no lo están por ejemplo tienen acceso al crédito, proyectan confianza al cliente, tienen imagen identidad propia reconocida, abren puertas a más y mejores oportunidades de negocios, permiten participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedores del estado y de otras instituciones, lamentablemente a pesar de que existen todas estos beneficios las Organizaciones de Productores Agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque no están formalizadas es decir no están inscritas en los registros públicos, por diferentes motivos, según manifiestan los productores, por desconocimiento, por temor, por razones económicas, entre otras consideraciones.

Las acciones individuales dentro de los modelos culturales le dan a la mujer distintos niveles de participación en las instituciones de nuestra sociedad.

Nuestra cultura impone una serie de representaciones simbólicas sobre las mujeres; a lo largo de la historia en periodos de crisis, guerras, expansiones o decadencias, la mujer ha tenido cierto protagonismo en el mundo del trabajo. Después de la segunda guerra mundial, la mujer está conquistando terrenos cada vez más amplios y exigiendo conscientemente una situación de igualdad con el hombre en los planos jurídico, laboral y cultural en general, en las Organizaciones de Productores Agropecuarios la participación de la mujer presenta una gran diferencia frente al género masculino, este tipo de organizaciones está constituido mayoritariamente por varones pues se cree que la agricultura es una actividad que está relacionado generalmente con el varón, sin embargo, existe participación femenina en organizaciones en las que las actividades que desarrollan son las crías de animales

menores tal es el caso de crianza de cuyes, crianza de patos ente otros, la participación femenina de todas maneras es reducida como parte de la organización a pesar de también desarrolla actividades, se evidencia cierto grado de machismo pues el varón asume un rol de representación en la organización es decir figura el nombre del esposo a pesar de que la mujer desarrolla las actividades así como también en algunos casos asiste a las reuniones.

Las condiciones del entorno de cualquier tipo de organización de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, el conocimiento se convierte en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones. De hecho, la globalización de las relaciones comerciales, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, están haciendo que la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la organización para después, ponerlo en práctica, sea la mejor ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes en la Cuenca Alta del Jequetepeque los productores creen del mismo modo que la buena o mala gestión de las organizaciones tiene relación directa con el conocimiento y la experiencia en gestión de sus directivos y socios, se puede observar que los directivos de estas organizaciones tienen algún tipo de experiencia dirigenal en alguna otra organización de la comunidad pero muy alejados del dinamismo y velocidad de los avances en todo sentido en el mundo de hoy, desafortunadamente esta experiencia rancia de la gestión de organizaciones no basta como para tener resultados exitosos en la organización, pues se prescinde de otros elementos fundamentales para la gestión de organizaciones.

La continuidad o inactividad de las organizaciones de alguna manera tiene cierta relación con la actividad productiva de éstas, la vida orgánica de las organizaciones no solo debe de manifestarse cuando existe el desarrollo de actividades productivas del desarrollo de un proyecto, sino, también de la intermitencia de asambleas generales asambleas extraordinarias; en el caso de las organizaciones de productores Agropecuarios en la Cuenca del Jequetepeque las asambleas generales se convoca con muy poca frecuencia con un promedio mínimo de 90 días razón por la cual se muestra inactividad de las organizaciones.

19.- Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o funciones, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento por lo tanto la renovación o permanencia de las juntas directivas de estas organizaciones tienen importancia, pues las organizaciones en la Cuenca Alta del Jequetepeque en su mayoría se mantienen desde el inicio hasta el casi el final de vida orgánica de las organizaciones es habitualmente que estas organizaciones no hacen cambio de su junta directiva. La dirección es definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos del grupo de socios hacia un objetivo común, los elementos principales de una junta directiva está relacionado básicamente con lo siguiente:

- ✓ La planificación: esta herramienta ayuda a determinar qué se va a hacer en un mediano y largo plazo. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de actividades día a día.
- ✓ La organización de actividades: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los

ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas es otro elemento básico para tener buenos resultados.

- ✓ Coordinar los recursos: para el desarrollo de actividades de la organización, se tiene que determinar claramente el capital necesario, si es necesario acudir al crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- ✓ Dirigir: es fundamental emitir instrucciones pues en este caso es de gran importancia el desarrollo de la teoría de las organizaciones donde incluye el punto vital de asignar los responsables para cada programa o actividad a llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- ✓ Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas es muy importante puesto que con esta actividad se podrá mejorar algunas actividades, rectificar las actividades que tienen desviaciones bajo estándares, del mismo modo también permitirá conocer la motivación de los socios a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Los socios tienen una percepción sobre el futuro de las organizaciones respecto a los futuros cinco años, en la cual todos consideran que estas organizaciones tendrán un futuro peor al actual, para la población y en especial para los socios de las organizaciones de la Cuenca Alta del Jequetepeque existen algunas características que consideran elementales de una buena organización para darle sostenibilidad en su funcionamiento, en donde la honestidad por parte de los directivos y socios se convierte en el principal carácter seguido de la equidad de beneficio.

La población no asociada tiene un interés por participar en estas organizaciones puesto que le ha generado algunos beneficios a quienes se han organizado, la organización hoy en día es un elemento fundamental para lograr acceder a obtener beneficios por parte de instituciones tanto públicas como privadas.

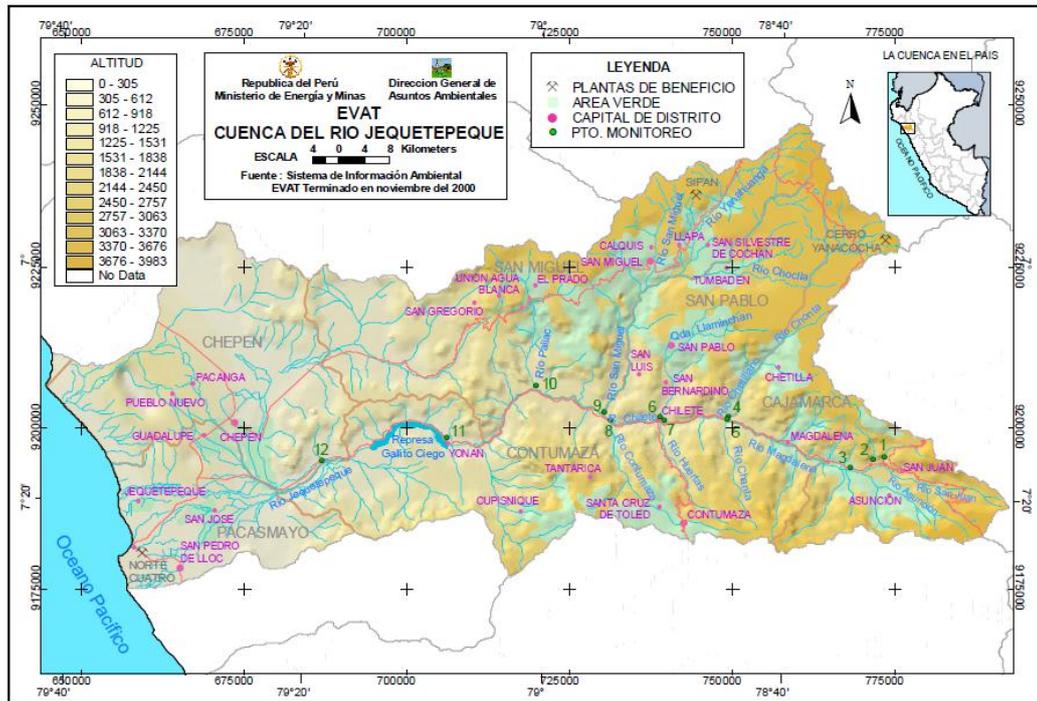
En la Cuenca Alta del Jequetepeque sólo una organización es la que mejor gestiona el desarrollo sostenible y es la organización de rondas campesinas, esta organización tiene trabajos en los tres elementos básicos para lograr el desarrollo sostenible, el desarrollo económico, el desarrollo ambiental así como el desarrollo social, las otras organizaciones tienen un campo de acción más limitado por lo tanto no generan un desarrollo sostenible como tal.

## **Resultados y Discusión del presente estudio.**

### **Descripción general del lugar en estudio.**

La Cuenca del río Jequetepeque está ubicada en la costa y sierra Norte del Perú, entre los paralelos  $7^{\circ} 6'$  y  $7^{\circ} 30'$  de Latitud Sur y los meridianos  $78^{\circ}30'$  y  $79^{\circ} 40'$  Longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Tal ubicación corresponde a la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes y tiene un área total de 698,200 hectáreas; distribuida entre los departamentos de La Libertad (provincias de Pacasmayo y Chepén) y Cajamarca (provincias de Cajamarca, Contumazá, San Pablo y San Miguel), abarcando un total de seis provincias y 30 distritos. Los niveles altitudinales varían entre 0 y 4,188 msnm, con una accidentada topografía y con rangos de precipitación de 0 a 1,100 mm anuales. Los ríos que dan origen al Jequetepeque son: El río Pallac con una Cuenca de 250 Km<sup>2</sup>; San Miguel o Puclush con una Cuenca de 1 065 Km<sup>2</sup> y Magdalena con 1 500 Km<sup>2</sup>. El sistema hidrográfico incluye una red de drenaje de más de 30 ríos secundarios así como un número elevado de riachuelos y quebradas menores. Geomorfológicamente corresponde a una Cuenca joven con ríos de fuerte pendiente, secciones transversales en forma de “V” y profundas zanjias de erosión en sus laderas con pendientes hasta de 20%.

Figura 1. Mapa hidrográfico de la Cuenca del río Jequetepeque.



Fuente: Sistema de información ambiental EVAT 2000 instituto de minería y medio ambiente de la facultad de ingeniería geológica minera y metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería UNI 2000.

La Cuenca hidrográfica del Jequetepeque abarca 30 distritos de 6 provincias que son:

Cajamarca, San Pablo, San Miguel, Contumazá (departamento de Cajamarca), Pacasmayo y Chepén (departamento de La Libertad). Aunque políticamente comprende diferentes provincias y regiones, la Cuenca es articulada a partir de la dinámica socio –económica que se desarrolla entre sus distritos. Así existen ejes comerciales que unen lugares como San Miguel – San Pablo – Chilete - Tembladera – Chepén - San Gregorio; estableciendo relaciones entre centros poblados y áreas productivas de la zona alta y media con las ciudades y centros productivos y comerciales costeros como Tembladera, Chepén, Guadalupe, Pacasmayo.

(Facultad de Ingeniería Geológica Minera y Metalúrgica - UNI 2000).

Tabla N° 04, Regiones, provincias y distritos que conforman la Cuenca del Jequetepeque.

<b>REGION</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>DISTRITOS</b>
CAJAMARCA (Cuenca Alta)	Cajamarca	Chetilla Asunción San Juan Magdalena
	San Pablo	San Pablo Tumbaden San Bernardino San Luis
	San Miguel	San Miguel Calquis San Silvestre de Cochán Llapa El Prado Unión Agua Blanca San Gregorio
	Contumazá	Contumazá Cupisnique Chilete Guzmango Santa Cruz Toledo Tantarica Yonan
LA LIBERTAD (Cuenca Baja)	Chepén	Chepén Pacanga Pueblo Nuevo
	Pacasmayo	Pacasmayo Guadalupe San Pedro de Lloc San José Jequetepeque

## **Descripción del ámbito de estudio por organización**

Asociación de Productores Agropecuarios Lanche Perú LanchePampa, se ubica en el ámbito rural del caserío de LanchePampa perteneciente al distrito y provincia de San Miguel región Cajamarca, su relieve es accidentado y complejo con desniveles desde los 2500 m.s.n.m hasta los 3500 m.s.n.m lo que determina un territorio donde predomina la pendiente y lo escabroso, según la clasificación de regiones naturales hecha por el geógrafo peruano Javier Pulgar Vidal pertenece a la región Quechua, el clima varía entre templado y frígido con lluvias más abundantes en los meses de enero a junio. Las principales actividades económicas a las que se dedican los habitantes son las actividades agropecuarias siendo la actividad económica primaria la ganadería (ganado vacuno lechero) y la agrícola (producción de maíz, alverja y papa), y son realizadas generalmente con métodos tradicionales, destinadas para el autoconsumo y mercado local, destaca la ganadería lechera, los mismos que proveen leche a las empresas lácteas (Nestlé y Gloria). Como actividades secundarias existe la crianza de animales menores, artesanía textil (ponchos, mantones, fajas, manteles, colchas, alforjas, etc.) que son confeccionados a mano. El proceso de producción de los tejidos en San Miguel es de tipo artesanal, la materia prima empleada en la elaboración de los tejidos es el hilo de algodón industrializado y la lana industrializada; en algunos casos se emplea lana de ovino.

Asociación de Productores Agropecuarios San Martín de Porres Pampa San Luis – San Luis, se ubica en el caserío Pampa San Luis Sector la Chirimoya perteneciente al distrito de San Luis provincia de San Pablo región Cajamarca, el distrito de San Luis cuenta con un territorio de 42.88km<sup>2</sup> su única región natural es la región Yunga marítima (650-2300 m.s.n.m). Los principales recursos naturales son las tierras de uso agrícola y pastos naturales, calculados en 1107ha y 650 ha

respectivamente. Existe poca variedad de cultivos entre los que tenemos: alverja, maíz amiláceo, maíz amarillo duro, trigo, yuca, chirimoya, mango, plátano y palto. El ganado se alimenta fundamentalmente con pastos naturales y rastrojos; el vacuno criollo es considerado de gran importancia por ser usado como triple propósito (carne, leche y tracción).

Asociación de Líderes Agropecuarios La Rinconada Asunción, se ubica en el caserío de La Rinconada perteneciente al distrito de la Asunción provincia de Cajamarca región Cajamarca, su altitud es de 2250 m.s.n.m, el distrito tiene una extensión territorial de 210.8 km<sup>2</sup>, el caserío La Rinconada pertenece a la región natural Quechua, las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería, se cultiva papa, oca, cebada, lenteja, alverja, trigo, básicamente utilizada para el autoconsumo, en el campo pecuario la principal actividad es la ganadería lechera los mismo que proveen leche a las empresas lecheras (Nestlé y Gloria).

Asociación de Productores Agropecuarios APROA Ñamas, se ubica en la comunidad campesina de Ñamas perteneciente al distrito de Magdalena provincia de Cajamarca departamento de Cajamarca, su altitud del distrito es de 1290 m.s.n.m (Plaza de armas distrito), el distrito tiene una superficie de 215.38 km<sup>2</sup> Magdalena tienes cuatro regiones naturales (según clasificación de Javier Pulgar Vidal) Junga, Quechua, Suni y Jalca. Ñamas pertenece a la región Quechua, las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería, en la agricultura sus productos bandera son la producción de chirimoya, siembra de maíz, y en la ganadería es la crianza de ganado vacuno y cuyes.

## **Descripción de la Organización**

Asociación de Productores Agropecuarios Lanche Perú Lanchepampa – San Miguel, RUC N° 20529678135, tiene domicilio legal en el caserío de Lanchepampa, no tiene una oficina propia por lo tanto las reuniones se desarrollan en el local de la institución educativa primaria del caserío, no cuenta con servicios de profesionales técnicos ni administrativos que sean pagados por la misma organización, está constituida por 26 socios de los cuales 18 son varones y 8 son mujeres. Los socios poseen un total de 113.83 Hectáreas 57.33 ha tituladas y 56.50ha no tituladas (los socios manejan sus propiedades de manera independiente), más del cincuenta por ciento de área no cuenta con riego. La principal actividad a la que se dedican es la ganadería de vacunos de leche. La organización desarrolló un proyecto de ganadería juntamente con el apoyo del Gobierno local y el ministerio de agricultura a través de PEJEZA, actualmente no desarrollan ningún proyecto; sin embargo a futuro tiene un plan de negocio con el programa nacional AGROIDEAS. La junta directiva está conformado por PRESIDENTE: Pedro Cueva Rodas, SECRETARIA: Elita del Pilar Rodas Bardales, TESORERO: Wilfer Baldimer Gálvez Bardales.

Asociación de Productores Agropecuarios San Martin de Porres - San Luis. No cuenta con inscripción en los registros públicos, no carece inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, tiene domicilio legal en el caserío de Pampa San Luis sector La Chirimimoya, funciona en la casa del presidente, no ostenta un local propio. La organización no cuenta con servicios profesionales técnicos ni administrativos. Está constituida por 10 socios, de los cuales 6 son varones y 4 son mujeres; el área que posee cada socio es en promedio de 2 ha, ninguno cuenta con título de propiedad, no existe ninguna forma de riego tecnificado. La actividad

principal de la asociación es la crianza de cuyes y el cultivo de alfalfa, de manera asociada y con el apoyo de una institución relacionada con el sector agropecuario implementaron un galpón de cuyes el cual inicialmente contó con un número de 80 reproductores al cual todos prestaron atención de manera rotativa, al término de un año lograron tener 150 crías los cuales se repartieron de manera inequitativa, lo cual conllevó a la disolución del trabajo conjunto y de la organización. Actualmente está inactiva. La junta directiva estuvo constituida por los siguientes socios:

**PRESIDENTE:** Héctor Infante Tejada Segundo, **SECRETARIO:** Ramiro Hermildo Tejada Palomino, **TESORERA:** Zoila Melchora Amambal Vargas.

Asociación de Líderes Agropecuarios la Rinconada – Asunción, no tiene inscripción en la superintendencia nacional de registros públicos en consecuencia tampoco cuenta con RUC, su domicilio legal está en el caserío de Rinconada en la casa del presidente de la organización, dicha organización no posee una oficina propia, no cuenta con servicios de profesionales técnicos ni administrativos que sean pagados por la misma organización, está constituida por 13 socios de los cuales 10 son varones y 3 son mujeres, en promedio poseen 2.5 ha por socio, todos tienen titulación. Aproximadamente un cuarenta por ciento de los socios tienen acceso al riego de manera esporádica. La principal actividad a la que se dedican es la ganadería de vacunos de leche. La organización desarrolló un proyecto de ganadería juntamente con el apoyo del gobierno local y el ministerio de agricultura a través del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña, actualmente no desarrollan ningún proyecto. La junta directiva estuvo conformado por **PRESIDENTE:** Segundo Pablo Luna Pérez, **SECRETARIO:** Santos Juan Portilla Ocas, **TESORERA:** Beatriz Sánchez Portilla. La asociación en la actualidad no está funcionando.

Asociación de Productores Agropecuarios APROA Ñamas – Magdalena, la organización no cuenta con inscripción en los registros públicos, no cuenta inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, tiene domicilio legal en la comunidad campesina de Ñamas, tiene su oficina en el local de la iglesia católica . La organización no dispone de servicios profesionales técnicos ni administrativos que sean asalariados por la organización, cuando los han tenido, los salarios fueron cubierto por el gobierno local u otras instituciones como PEJEZA. Está constituida por 19 socios, de los cuales 8 son varones y 11 son mujeres, el área que posee la organización es de 3/3 de hectárea, este terreno ha sido solicitado a la comunidad para desarrollar actividades propias de la organización, en el cual tienen el galpón de cuyes y la siembra de alfalfa. No cuenta con título de propiedad dado que el terreno pertenece a la comunidad, no cuentan con riego tecnificado. La actividad principal de los socios es la crianza de cuyes y el cultivo de chirimoya y palta en menor escala, de manera asociada y con el apoyo de una institución relacionada con el sector agropecuario implementaron un galpón de cuyes el cual inicialmente contó con un número de 80 reproductores para lo cual todos los socios se turnaron de manera equitativa para realizar actividades propias de la crianza, con las crías cada familia fue implementado un nuevo galpón familiar sin dejar de mantener el galpón principal el cual les sirve como centro de producción de reproductores, cabe mencionar que los socios también cuentan con terrenos y casas de manera independiente, donde realizan sus actividades diarias. Actualmente la asociación está en funcionamiento. La junta directiva está constituida por los siguientes socios: PRESIDENTE: Santos Saavedra Narro, SECRETARIO: Clara Helena Zaldaña Florian, TESORERO: Ebaristo Portal Chugnas.

Las organizaciones no poseen tierras como parte de su patrimonio, estas organizaciones han sido creadas básicamente para desarrollar algunos proyectos.

Trivelli et al (2009) realizan un diagnóstico del sector rural de mismo modo plantean algunas estrategias para el desarrollo de la agricultura en la sierra, no desde la perspectiva macro sino más bien desde la microeconómica de la comunidad campesina. Las cuatro organizaciones estudiadas están sometidas en el retraso, no solo en el aspecto económico sino en otros elementos que compone el desarrollo sostenible rural, lo que se intenta explicar en adelante bajo el sostén de algunos estudios. Caballero (1980) argumenta el retraso del sector rural desde una perspectiva “macro” es decir a factores económicos, ecológicos, sociales y políticos. Pero al mismo tiempo también se ha publicado trabajos de otros autores desde la perspectiva de la microeconomía de la familia y de la comunidad campesina, por ejemplo el economista norteamericano Schultz (1964), Nobel de 1979 plantea que la pobreza en la agricultura tradicional no se explica por la ineficiencia ni la sobrepoblación, sino por la escasa dotación de recursos por un lado, y por la tecnología tradicional, por el otro. En el marco de las condiciones realmente existentes, según Schultz los campesinos son pobres pero eficientes. Esto implica la necesidad de modernizar la agricultura, dado que los recursos disponibles no permiten aumentar la producción, y la política del desarrollo debería de promover cambios tecnológicos para el campesinado, sobre todo “hacia tecnologías superiores”. En el presente estudio se plantea que el motivo del subdesarrollo de la sociedad campesina debe abordarse desde las dos perspectivas, es decir, desde la perspectiva “macro” donde básicamente se plantean políticas públicas del sector tanto en factores económicos, ecológicos, sociales, políticos y tecnológicos, así como desde la perspectiva “micro” donde se aborda aspectos relacionados con la comunidad y la familia, como la fragmentación

de la finca (minifundio) diversificación productiva, combinación de producción de cultivos agrarios con ganadería y productos no agropecuarios como la madera, la leña, alimentos procesados, cuidado del medio ambiente, uso de agroquímicos, destino de los deshechos, etc. Sumado a esto características, Figueroa (1981) fundamenta que no se puede entender la economía campesina de la sierra peruana sin tomar en cuenta la aversión al riesgo de las familias. Prácticamente todas las actividades económicas campesinas están sujetas a riesgos: ausencia de lluvias; heladas y granizadas; enfermedades y plagas; rodamiento de ganado debido al terreno accidentado; extravíos, etc. Es por esto que las familias pobres tienen que evitar en lo posible poner en juego sus ingresos, preferirán entonces, “una pequeña pérdida en su ingreso a la pequeña posibilidad de sufrir una gran pérdida”. En condiciones marcadas por escasos recursos de pobre calidad y el uso de tecnología tradicional, la forma más adecuada de minimizar riesgos es diversificando las actividades económicas, precisamente una de las características de las economías campesinas. Por lo tanto, la medida más adecuada para mejorar el ingreso de las familias es, entonces, el cambio tecnológico, que en el caso peruano significa, también, un mejoramiento cualitativo de los insumos tradicionales u la provisión de insumos tradicionales como el agua. Por otro lado, dado que los campesinos no están integrados en el mercado y sus ingresos dependen igualmente del sistema de precios, la modernización no puede ser encarada solo como un problema técnico. Para que las ganancias no sean simplemente transferidas al intermediario o al comerciante que habita en la ciudad es necesaria una política de comercialización que no sea “anti-rural”. En contraposición a Figueroa y respecto a diversificación productiva Gonzales Olarte considera que la diversificación de la producción es, más bien, un obstáculo para el desarrollo. Una de las principales razones de la pobreza y el atraso comunal, para este autor, es la poca especialización

de los comuneros y de su débil integración a espacios mayores, la microrregión y la región, lo que a su vez, se explicaría por aspectos espaciales, geografía, ecología, recursos naturales; y, por el carácter de subsistencia de las economías. En el presente Estudio coincidimos con la posición de Figueroa no solamente por los argumentos planteados respecto a la prevención de riesgos y pérdidas, si no también y básicamente por la condiciones y características agroecológicas del espacio geográfico del lugar de estudio, (el territorio estudiado tiene clima y suelo apto para el cultivo de diferentes tipos de productos y crianzas) sino también porque la diversificación productiva significa la preservación de ciertas especies (biodiversidad) y actividades que contribuyen a un desarrollo más integral y sostenible del sector rural, del mismo modo la diversificación productiva contribuye enormemente a la nutrición y seguridad alimentaria de los pobladores. Donde sí concordamos con Gonzales Olarte es en la existencia de un gran problema es en la falta de integración y acceso a mercados mucho más grandes por parte de los mismos productores.

Cotlear (1989), considera que mejorar la agricultura andina implica a tantas economías de escala y controles de riesgos que el problema organizativo se vuelve fundamental para alcanzar una mayor modernización. De la misma manera Kervyn plantea que en vez de privatizar e individualizar, la modernización demanda acciones comunales: “la organización comunal debe cambiar y adaptarse a nuevas necesidades, que en unos casos significan una mayor privatización de las decisiones, pero que otros muchos implica una mejor y mayor gestión de recursos y decisiones colectivas”.

Gonzales (1984), sostiene que la economía campesina de la sierra es “una economía familiar de la pobreza donde es más importante sobrevivir el presente que prosperar en el futuro”. En este caso el presente estudio coincide absolutamente con Cotlear en el punto de que para mejorar la agricultura y en general el desarrollo sostenible del

sector agropecuario y en particular el ámbito de estudio, la organización se vuelve fundamental. Del mismo modo las coincidencias con Kervyn (1987) quien plantea que la modernización demanda de acciones comunales organizadas , y que la organización debe adaptarse a las nuevas necesidades, que en algunos casos signifique la privatización de las decisiones, como por ejemplo la decisión en la forma de producción o crianza que puede ser de manera independiente o conjunta, obedeciendo a la predisposición de la gente, pero donde si deben optar por la decisiones colectivas y gestión de recursos es por ejemplo en la implementación de infraestructura productiva y de acceso (canales de riego, carreteras), del mismo modo al momento de la comercialización, de la adquisición de insumos, y en otros que consideren necesarios.

Del mismo modo Cotlear (1989), plantea una perspectiva sobre el futuro de la economía campesina en los andes, y menciona que sí existen las posibilidades de desarrollo de la agricultura campesina, aumentando la productividad, lo que requiere a su vez, una transformación tanto tecnológica como institucional (Trivelli et al 2009). En el ámbito de estudio no se ha logrado aún gran desarrollo precisamente porque no se ha logrado una transformación tecnológica superior y menos institucional, según mencionan los encuestados y entrevistados la organización presente en la comunidad no se ha gestionado de la mejor manera, a pesar de ello se ha logrado un aumento sustancial en la productividad principalmente por algunos factores como capacitación e implementación de tecnología básica (en la crianza de cuyes, se utiliza botiquín, comederos, bebederos, en la crianza de ganado vacuno se usa botiquín, inseminación artificial ). Gonzales (1994), constata que el crecimiento económico de los últimos 40 años no ha llegado a los campesinos. Sin embargo, a pesar de vivir en condiciones de extrema pobreza y marginación social no solamente persisten, si no que aumentan

numéricamente. Esto se debe a que combinan, con eficacia económica, decisiones mercantiles y no mercantiles que reducen los riesgos naturales y sociales a los que están expuestos. Si bien este comportamiento es económicamente racional, dado el contexto geográfico y social de la sierra que implica incertidumbre climática, riesgos de mercado e información limitada, explica también por qué la modernización de los campesinos ha sido tan lenta. Tal como lo había mencionado Gonzales de Olarte en su primer libro enfatiza que la pobreza y las limitadas posibilidades de desarrollo del campesino se encuentran en la débil articulación con los mercados regionales (Trivelli et al 2009). Durante las últimas décadas el medio rural ha experimentado transformaciones institucionales que exceden el ámbito de la comunidad campesina, entre ellas la creciente importancia de los municipios rurales y de las organizaciones de base. La búsqueda de oportunidades en el mercado ha generado nuevas formas organizativas en torno a intereses de grupos específicos de productores (semilleros, productores especializados, asociaciones, etc.); y los municipios han perfilado como “instituciones democráticas locales que pueden desempeñar una función importante tanto como espacios de representación y ejercicio de ciudadanía como para la articulación de intereses para el desarrollo”. Finalmente se constata un cambio entre los pobladores rurales, que pasaron. Primero de “indio” a “campesino” de “campesino” a “poblador Rural” a “pequeño poblador rural” e inclusive a “microempresario rural”. Al construir identidades socioeconómicas (campesina, productores y microempresarios) y político (de tal comunidad o distrito), las comunidades habrán dejado de lado su identidad indígena, tradicionalmente asociada a la marginalidad y la discriminación. Surge entonces así concepto de la “nueva ruralidad” esta es la observación de que lo rural es más que lo agropecuario, una suerte de “desagralización del mundo rural”, sin dejar de reconocer, por supuesto, la

importancia de la actividad productiva agropecuaria. En la concepción de la “nueva ruralidad” entonces, los pobladores rurales no son solo los campesinos, sino también los profesionales, los artesanos, además el enfoque le da mayor importancia a la interdependencia entre lo rural y lo urbano. Otro aspecto importante es la valorización del medio ambiente, priorizando el desarrollo de tecnologías ecológicamente sostenibles, por ejemplo hoy por hoy plantear el uso de fertilizantes agroquímicos como solución para el agro con tanto entusiasmo como hace veinte años causaría muchos reproches. Conceptos tales como sociedad civil y capital social han generado mucho espacio, generalizando la idea de que existe una relación directa entre la densidad del tejido social, la vitalidad de la democracia participativa y el nivel de vida alcanzado, mientras que la equidad de género vela por la participación de las mujeres en este proceso. Según Euguren (2007), “la nueva ruralidad” permite, así, una mirada alternativa a la problemática de agro peruano. El minifundio, por ejemplo, visto desde una perspectiva sectorial agraria es un problema para el desarrollo debido a la producción atomizada, en escalas muy pequeñas, que puede limitar la introducción de innovaciones y el acceso a servicios financieros. Desde la perspectiva de la “nueva ruralidad” en cambio la pequeña parcela es un complemento del ingreso para las familias pobres que realizan diversas actividades. De esta manera el ingreso del minifundio se complementa con ingresos no agropecuarios, lo que significa que eliminarlo tendría “alcances dramáticos para centenares de familias”. En el presente estudio surge un nuevo concepto de desarrollo agropecuario, medianamente conocido en las sociedades con acceso a la información y relativamente nuevo en el ámbito de estudio, el “desarrollo agropecuario sostenible” que entiende el desarrollo de manera más integral donde se exprese una mayor armonía entre el crecimiento económico,

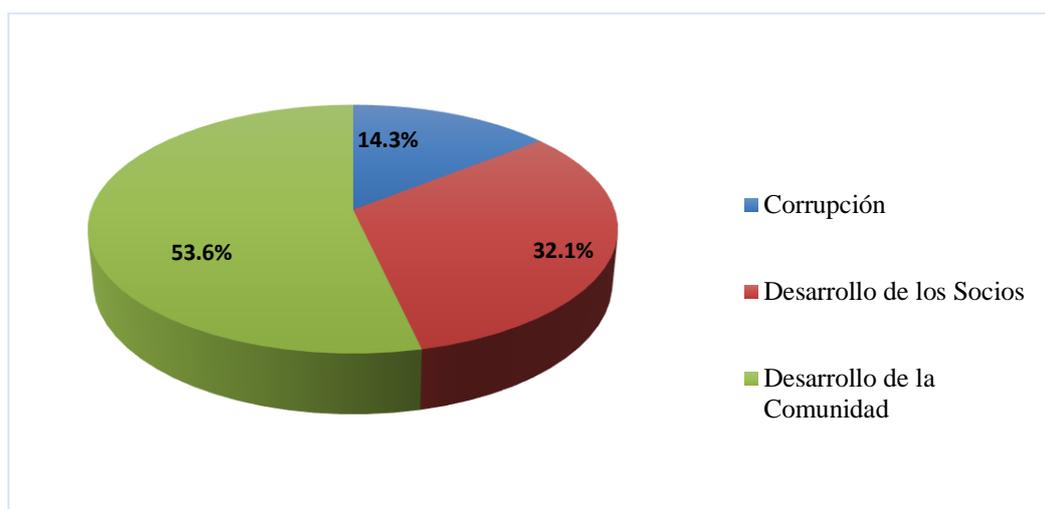
social, ambiental, político y tecnológico, sin que uno de estos factores actué en detrimento de otro, todos al mismo nivel de importancia.

Los trabajos, investigaciones y discusiones sobre el desarrollo agropecuario han disminuido drásticamente, los trabajos sobre desarrollo agropecuarios sostenible son aún más escasos sin embargo se ha tomado relevancia temas como descentralización y enormes cantidades de estudios sobre minería y su relación con los medios rurales se puede encontrar en los últimos tiempos. En nuestro criterio es porque se tiene una mirada errónea del sector rural, al cual se lo ve únicamente como espacio de extracción de recursos y no de un espacio de desarrollo y convivencia social. Es por eso que en el presente trabajo se aboga por reconocer la importancia y la heterogeneidad del desarrollo agropecuario, el desarrollo ya no se debe presentar únicamente como el desarrollo agropecuario, sino que se debe ostentar como el desarrollo agropecuario sostenible que supone complementariedad entre lo social, lo económico, lo ambiental, lo político y tecnológico. Del mismo modo contribuye a que las instituciones públicas y privadas se muestren alertas a valorar sus potencialidades de sus territorios.

## 4.1 Impacto de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios en el desarrollo agropecuario sostenible.

### 4.1.1.-Impacto de la gestión

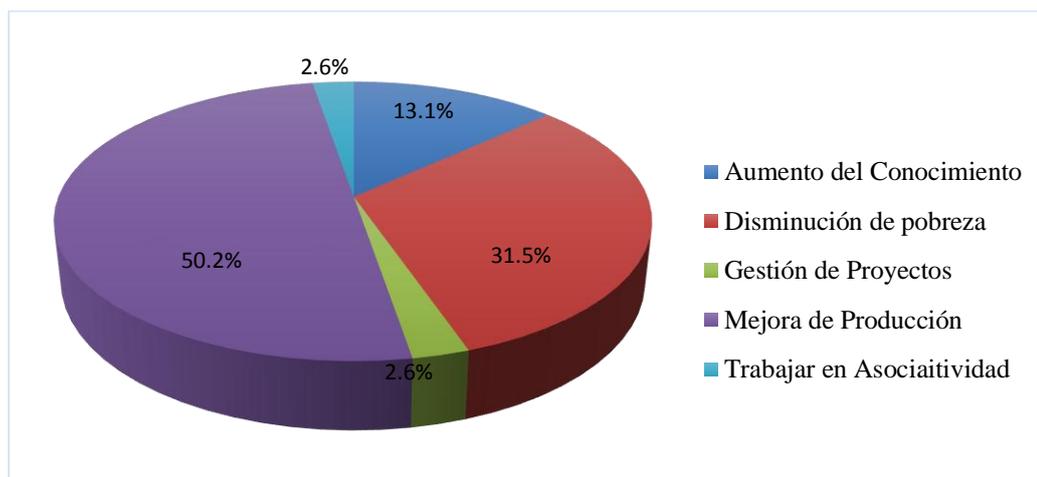
Gráfico N° 01. QUÉ GENERA LAS ORGANIZACIONES



Respecto a la percepción de los socios, a lo que generan las organizaciones de productores agropecuarios tenemos que, el 53.6% dice que genera desarrollo comunal, el 32.1% ve el desarrollo en los socios, pero también se puede observar que el 14.3% manifiesta que las organizaciones genera prácticas no deseables en ningún sector como es la corrupción. Existe un considerable porcentaje que considera que las organizaciones generan corrupción, esto es a consecuencia de la escasa confianza que existe en las personas frente al desarrollo alguna actividad o de un proyecto. Según (De Zuter 2004), en su libro diez claves para el desarrollo rural plantea algunas tácticas para “reforzar las relaciones de confianza del beneficiario frente al desarrollo del proyecto, según la experiencia de algunos proyectos, y los criterios son los siguientes: a) transferencia de los fondos a las organizaciones, para que sean quienes conduzcan el proceso de capacitación y ejecución. b) consideración de las organizaciones y familias como actores responsables y no como meros “beneficiarios” bajo tutela. c) prioridades a las relaciones con actores locales; entre comunidades y

oferentes de asistencia técnica. d) atención de la relación proyecto comunidad, es decir, precisar roles y superar ciertos esquemas profesionales rígidos. e) financiamiento y premiación de resultados, de realizaciones y no de simples intenciones o procesos, donde la principal inversión es la de los actores locales.

### Gráfico N° 02. PERCEPCIÓN SOBRE FIN DE LA ORGANIZACIÓN



Si bien las organizaciones tienen sus propios objetivos y finalidad por los cuales se han creado, y son los que guían su accionar diario, pero para la percepción de los participantes en dicha organización, ellos tienen varias concepciones sobre la finalidad de la organización, es así que, del total de los entrevistados el 50.2% indican que el fin de la organización es la Mejora en la Producción, mientras que un 31.5% manifiesta que el fin de la organización es disminuir la pobreza, y un 13.1% menciona que el fin de la organización es el aumento del conocimiento, y solo un 2.6% creen que la gestión de proyectos es el fin de la organización.

Según De Zuter y Collion (2001), entre los objetivos de las organizaciones rurales está la administración de sus recursos naturales y sus bienes (por ejemplo, asociaciones de usuarios de agua; asociaciones ganaderas); ampliación del acceso a los recursos naturales, sus medios básicos de producción (es decir, el acceso a la tierra, los bosques, forraje y recursos hídricos); mejor acceso a los servicios, créditos

y mercados al ejercer influencia sobre ellos debido a su carácter representativo y sus actividades de promoción, o su poder financiero combinado, participación en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos.

Las organizaciones de productores pueden asumir diversas funciones:

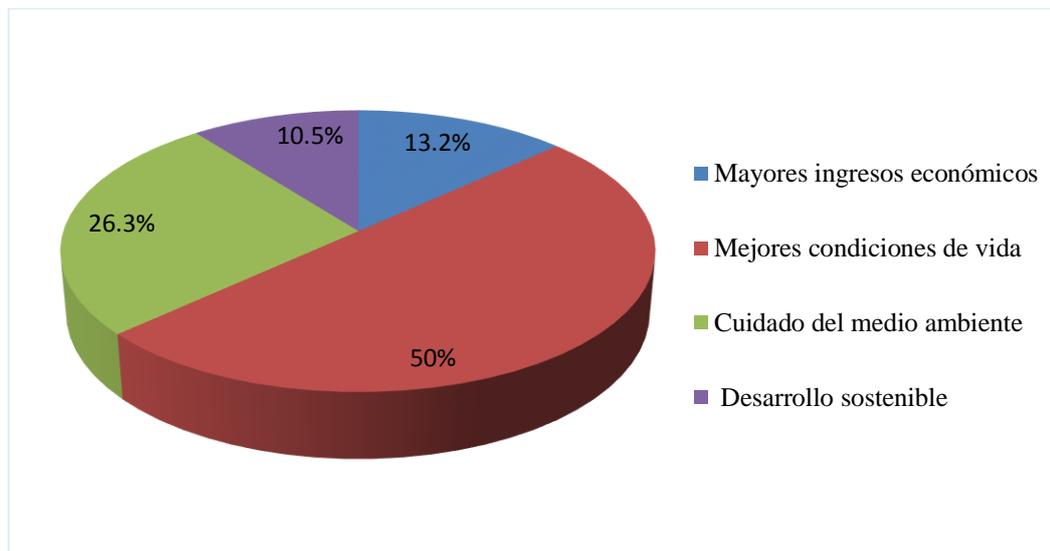
. Promoción o política: las asociaciones o uniones desempeñan un papel representativo, pueden promocionar los intereses de sus miembros y representar sus intereses en las negociaciones con el gobierno, los donantes o el sector privado.

Economía y técnica: las cooperativas u otros grupos (uniones, asociaciones de productores, cooperativas y grupos económicos) proporcionan servicios a sus miembros, que incluyen: información, mejor acceso a los insumos y el mercado, crédito, apoyo para almacenamiento, y servicios de procesamiento y comercialización.

. Desarrollo local: sea cual fuere la función primaria de las organizaciones de productores, sus miembros a menudo les solicitan que apoyen los procesos de desarrollo local, y mejoren la calidad de vida del poblado. Los servicios que requiere la población local son similares al tipo de servicios públicos y sociales que serían suministrados por una comuna rural (o distrito) en un gobierno descentralizado. Esas organizaciones, en realidad, reemplazan con frecuencia al gobierno local en los países en los cuales aún no se ha producido la descentralización.

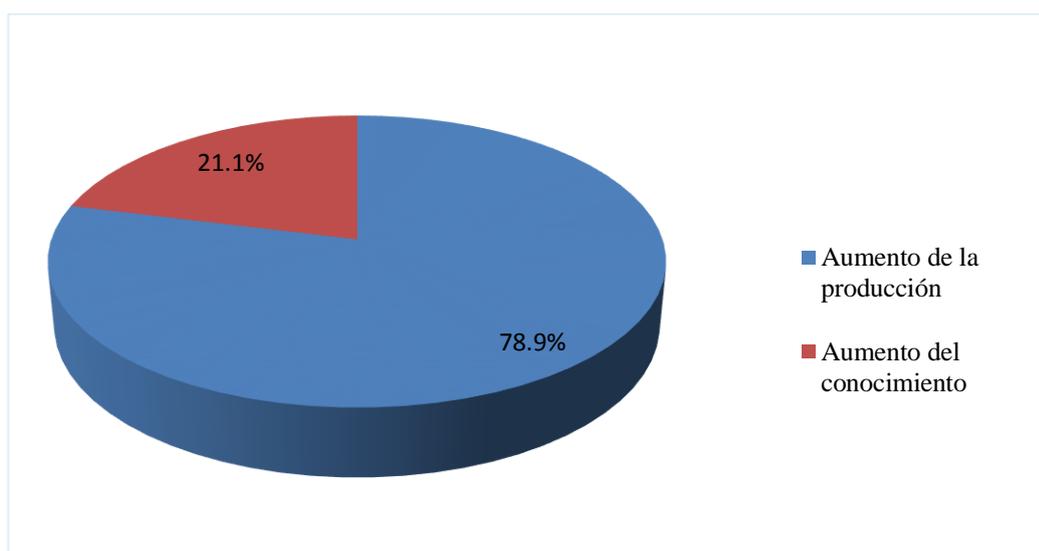
Los objetivos y funciones de las organizaciones de productores agropecuarios no distan de las mencionadas por (De Zuter y Collion 2001).

### Gráfico N° 03. PERCEPCIÓN SOBRE LOS CAMBIOS QUE BUSCA LA ORGANIZACIÓN



Según la información brindada por los productores, ellos asocian el desarrollo agropecuario sostenible con mejorar las condiciones de vida, para los cuales, es esto parte de los cambios que vienen generando las organizaciones. El 50% cree que mejorar las condiciones de vida es el objetivo mayor que buscan a través de las organizaciones, 26,3% cree que las organizaciones contribuyen a mejorar el cuidado del medio ambiente, 31 13,2% busca tener mayores ingresos económicos y sólo un 10.5% relacionan a las organizaciones con el desarrollo sostenible es decir tanto los aspectos económicos, sociales, ambientales, político legal y tecnológico de manera equilibrada, un considerable porcentaje considera que lo que busca la organización es cuidado del medio ambiente posiblemente influenciado por las características de los proyectos desarrollados así como por la tendencia de cuidado ambiental que se an generado en los últimos tiempos.

**Gráfico N° 04. PRINCIPAL LOGRO DE LAS ORGANIZACIONES**

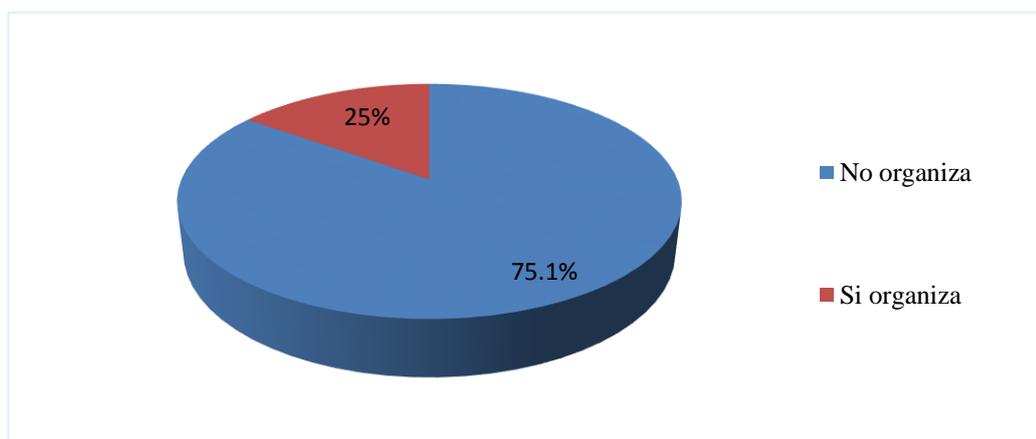


Las organizaciones analizadas ya tienen más de dos años de vigencia y de acuerdo a la información brindada por los socios el 78.9% indican que el principal logro de la organización es haber aumentado la productividad, en el sector rural y básicamente en los productores agropecuarios identifican como principal logro a los elementos tangibles palpables en este caso el incremento de la producción, si bien es cierto 21.1% menciona a la capacitación como un logro muy importante por parte de la organización representa solo a menos de un cuarto de la población, no porque este no sea importante sino que dada idiosincrasia del poblador rural, es decir estas generaciones de productores se han desarrollado pesando que la educación la adquisición de conocimiento no es un elemento fundamental para el desarrollo. Vale mencionar que algunos productores dicen “yo no vivo de la educación yo vivo de mi producción”

## 4.2 Actividades de desarrollo agropecuario sostenible promovidas por la APA

### 4.2.1.- Gestión de desarrollo económico agropecuario sostenible promovido por las APA.

**Gráfico N° 05. SE ORGANIZAN ACTIVIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO AGROPECUARIO SOSTENIBLE HACIA LA COMUNIDAD**



Las organizaciones analizadas vienen pasando por un grave problema, el cual se evidencia en la Gráfica N° 05, debido a que el 75% de los socios manifiestan que su organización no organiza ni realiza actividades de desarrollo económico agropecuario sostenible hacia la comunidad, y solo un 25% indican que sí, las organizaciones generalmente realizan actividades de desarrollo económico únicamente en favor de miembros de la organización y no hacia la comunidad. Este comportamiento demuestra un elevado carácter individualistas, los productores tienen aun pocas experiencias organizacionales generalmente se han desarrollado de manera independiente si bien es cierto al logrado ya un paso organizándose en un pequeño grupo pero aún falta tener un mayor radio de intervención, el desarrollo se logra con mayor efectividad de manera conjunta entre distintos actores de un territorio de manera independiente se hace mucho más difícil.

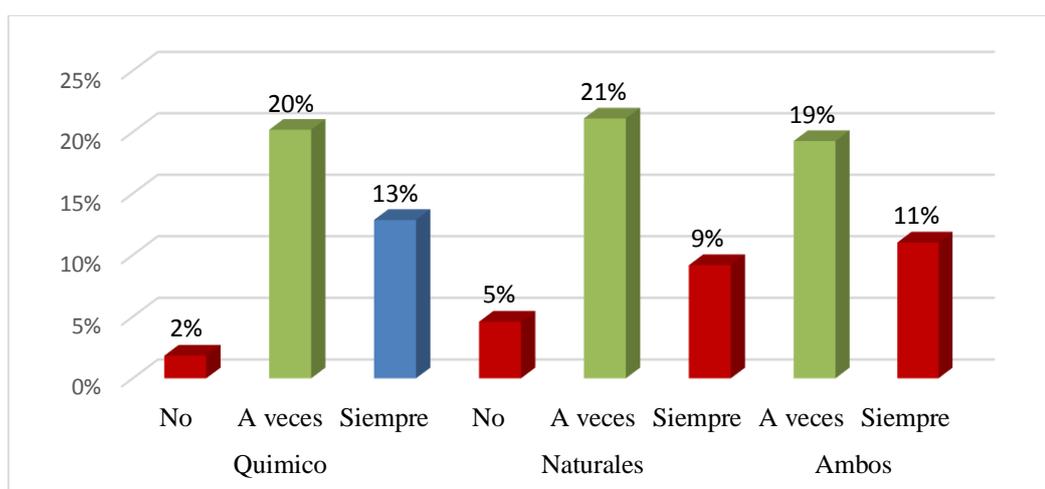
Tabla N° 05, Principales Actividades que realizan las organizaciones.

<b>ACTIVIDADES PRODUCTIVAS REALIZADAS POR LAS APA</b>			
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD GANADERA PRINCIPAL</b>	<b>ACTIVIDAD AGRICOLA PRINCIPAL</b>	<b>DESTINO DE LA PRODUCCIÓN</b>
<b>RINCONADA</b>	Vacuno	Papa	Mercado Local
<b>LACHEPAMPA</b>	Vacuno	Papa	Mercado Local
<b>PAMPA SAN LUIS</b>	Cuyes	Maíz, frejol	Mercado Local
<b>ÑAMAS</b>	Animales Menores Cuyes	Chirimoya	Mercado Local

La tabla muestra las actividades que realizan las diferentes organizaciones y el destino de la producción, teniendo como constante que la producción es comercializada en el mercado local, y ningún producto pasa por un proceso de transformación, ni acceso a otros mercados como regional o nacional.

#### 4.2.2.- Gestión del desarrollo ecológico agropecuario promovidas por las APA.

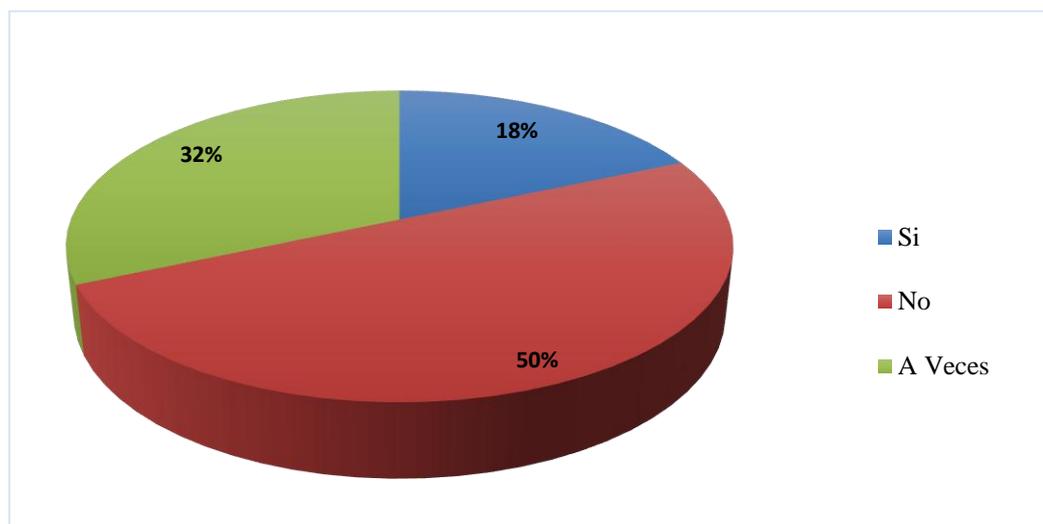
**Gráfico N° 06. TIPO DE FERTILIZANTE USADO**



En el gráfico 06 se puede evidenciar que solo un 2% de los entrevistados no utiliza fertilizantes químicos, del mismo modo se puede observar que solo un 9% de los productores usa únicamente abonos naturales, mostrándose así todavía una baja cultura de la utilización del abono natural en reemplazo de lo químico. La tecnología moderna, si bien ayuda en el aumento de la productividad, también tiene efectos perversos en la calidad del medio ambiente y de los recursos naturales, y también sobre la estructura social y su dinámica. De acuerdo a la información recogida se tiene un alto índice de uso de fertilizantes químicos el cual viene afectando a la agricultura tradicional, por ello es necesario que la agricultura se ajuste a los mecanismos de conservación ambiental, es decir, las actividades agrícolas no deberían perjudicar a los sistemas biológicos, físicos y sociales de la comunidad.

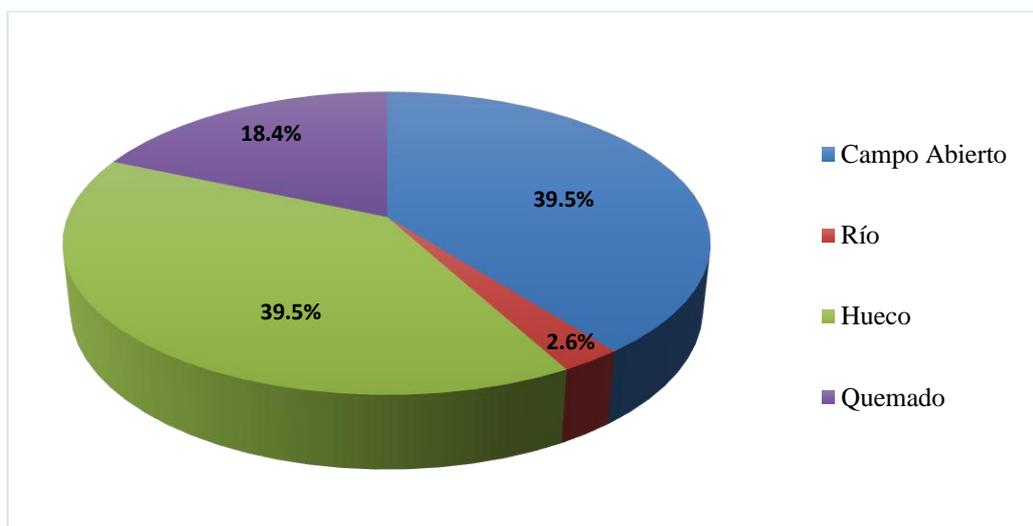
Con respecto al uso del combustible en la zona, en su totalidad los socios utilizan la leña. Esto obedece tanto a la forma tradicional de vida de sus pobladores, como a factores económicos y a falta de acceso a otras fuentes de energía. Esto la convierte en la fuente energética más accesible; lo que genera implicaciones de tipo ambiental. En tal sentido, se puede concluir que la leña es una fuente de energía primaria para la zona, se obtiene directamente de la naturaleza, específicamente de los recursos forestales, incluye los troncos y ramas de los árboles. El acceso al ámbito de intervención del estudio se realiza mediante acémila y medio motorizado.

**Gráfico N° 07. REALIZA TRATAMIENTO DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS**



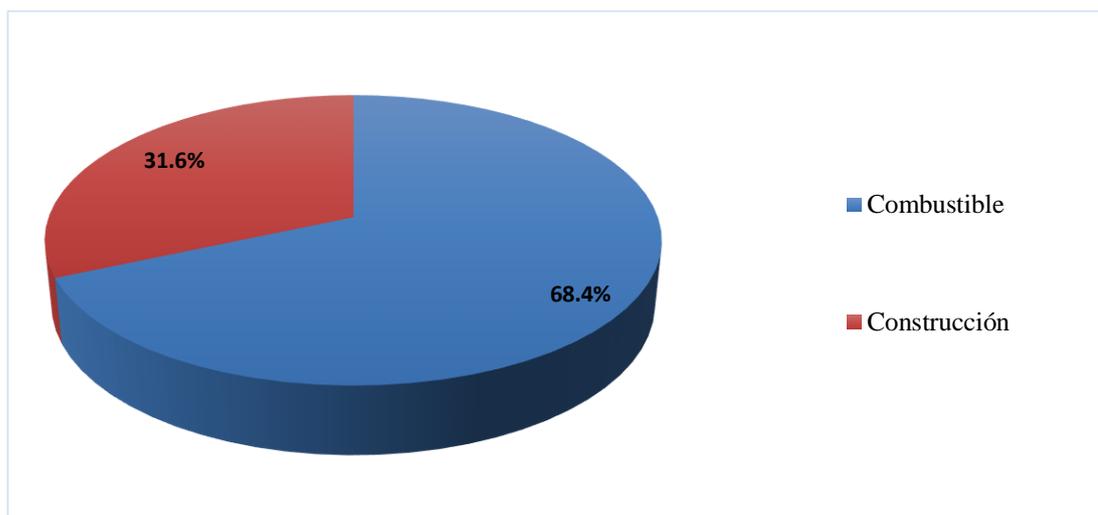
El 50% de los encuestados indican que no realizan el tratamiento de los residuos sólidos, sólo un 18% manifiestan sí hacerlo, la causa principal por la que existe un alto índice de pobladores que no realiza actividades de tratamiento de residuos sólidos es el descornamiento sobre el grado de peligrosidad o de contaminación que estos generan, sus implicancias en el medio ambiente del mismo modo las consecuencias que podrían tener en la salud de la población, el no tratamiento de los residuos sólidos se debe también al desconocimiento del manejo de dichos residuos sólidos así como a la falta de costumbre y conciencia ambiental por parte de los pobladores. El problema de los residuos sólidos hoy en día no solo es un tema de las grandes urbes, sino es un problema para el conjunto de la humanidad de la cual el sector rural no está exento, las actividades humanas de globalización y consumismo agravan este problema puesto que cada vez se consume más y por lo tanto se produce mayores cantidades de basura; la falta de conocimiento y tecnología son los dos principales elementos que limitan el tratamiento, estos dos elementos no son parte únicamente de productores sino también de autoridades e instituciones relacionadas con el medio ambiente.

**Gráfico N° 08. DESTINO FINAL DE LOS DESECHOS DE LA CRIANZA PECUARIA**



El destino final de los desechos de la crianza pecuaria es tanto a campo abierto como colocados en huecos en su mayoría, un 18.4% de los entrevistados queman dichos desechos, y un 2.6% lo eliminan a los ríos o manantiales de agua. La problemática percibida se debe a que en muchos casos cuando los desechos son arrojados al campo abierto ó a los ríos, están propensos a ser arrastrados por la lluvia a las quebradas generando contaminación del agua, que en algunos casos es utilizada para el uso tanto de animales así como de humanos en las partes más bajas, de esta manera se propagan algunas enfermedades, se pierde la biodiversidad en los ríos así como los lugares en los cuales se usa las aguas. Como se puede observar todos los destinos (Quemado, huecos, rio, campo abierto) de estos desechos no son los más recomendables pues todos estos podrían generar contaminación, lo que se debería es de hacer es un correcto tratamiento de estos desecho y no únicamente desaparecerlo de la vista.

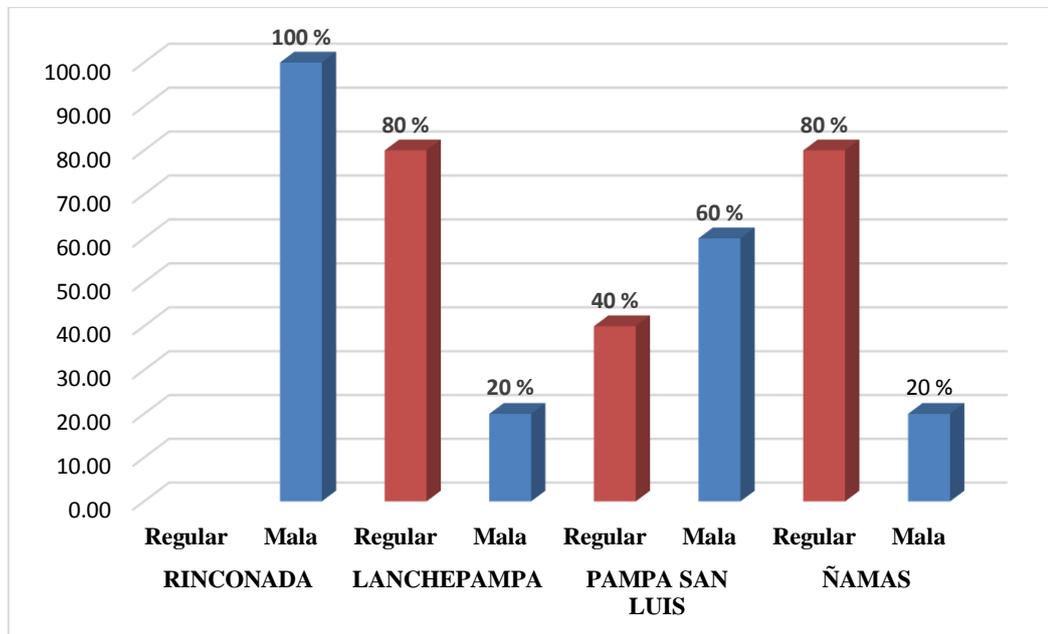
**Gráfico N° 09. USOS DE LA MADERA DEFORESTADA**



La prosperidad humana depende decisivamente del ambiente, la deforestación para los usos de combustible es un problema a tener en cuenta pues el 68.4% indica que el uso de la madera deforestada es usado para el combustible (leña). En tanto que el 31,6% de la madera deforestada se utiliza en la construcción, la madera es utilizada en la construcción generalmente de sus propias viviendas, así como para el mercado local de la construcción. No se ha podido determinar exactamente el área deforestada sin embargo sí se conoce que durante los últimos 5 años se ha forestado más que deforestado, las especies más utilizadas en la reforestación son exóticas que tienen bondades principalmente maderables como son el Eucalipto, Pino, ciprés; lamentablemente no se tiene ningún programa de propagación de especies nativas ni por los productores ni por instituciones locales. En la zona rural todavía se hace difícil el acceso a uso de energías limpias y renovables, esta característica es casi una constante utilizar la leña como casi único combustible para cocinar, un número muy reducido utiliza Gas y nadie utiliza energía eléctrica para cocinar.

#### 4.2.3 Características de la gestión socio - administrativa de las organizaciones promovidas por las APA.

**Gráfico N° 10. CALIFICACIÓN A LA ACTUAL GESTIÓN**

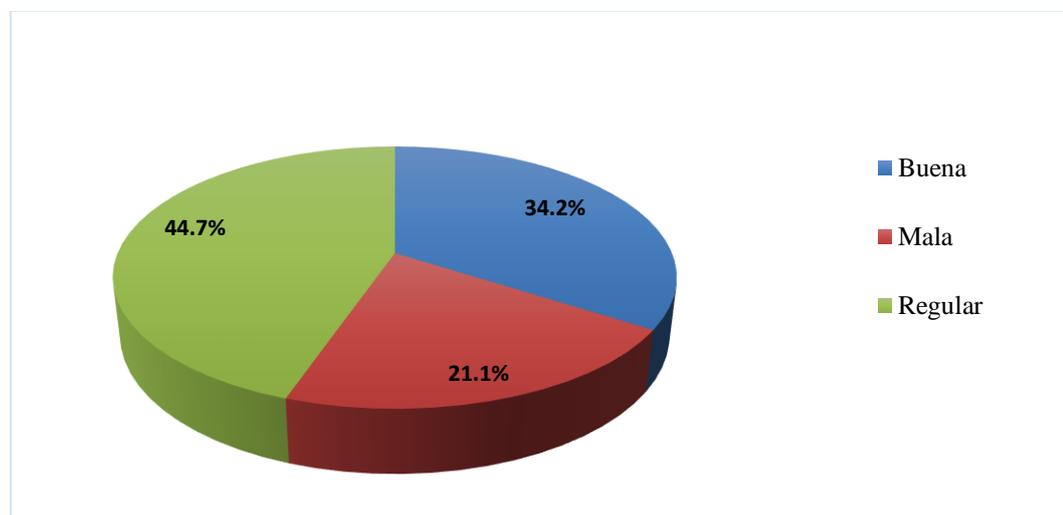


Respecto a la calificación de la actual gestión de las juntas directivas, lo más resaltante es que en ninguna organización existe la calificación de buena, lo más crítico se presenta en la organización de productores agropecuarios de La Rinconada, ya que el 100% de los entrevistados considera que la gestión de la Junta Directiva es mala, mientras que en Lanchepampa y Ñamas un 80% considera que la gestión es regular.

Según Terán (1997), uno de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias del comportamiento en forma integrada a las teorías de la organización. El uso de estas ciencias es tomada de los relacionistas humanos (personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas) que demuestren como los pilares de la doctrina clásica están enfocados por el impacto de las acciones humanas. Además el enfoque neoclásico, influye en el tratamiento clásico que incluye el tratamiento de la organización informal, demostrando su

influencia sobre la estructura formal. Por ejemplo un exceso o insuficiente delegación puede causar que un ejecutivo sea incapaz de accionar. La incapacidad para delegar autoridad y responsabilidad puede resultar igualmente en frustración para la persona a quien se delega la autoridad y la responsabilidad. La duplicidad de autoridad es causa frecuente de conflictos entre personalidades. Las lagunas en autoridad pueden ser causa de faltas en cuanto a conseguir que algunas tareas se lleven a cabo, con una parte culpando a la otra, por la omisión en la ejecución. En el estudio realizado se apertura una pregunta para determinar si la junta directiva delega funciones a los miembros de la asociación y la respuesta fue mayoritariamente no, demostrándose un acaparamiento de poder y de sobre recarga de funciones de los directivos, teniendo como resultado mala gestión, razón por la cual la calificación a la gestión es en balance mala.

#### **Gráfico N° 11. RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LA COMUNIDAD**

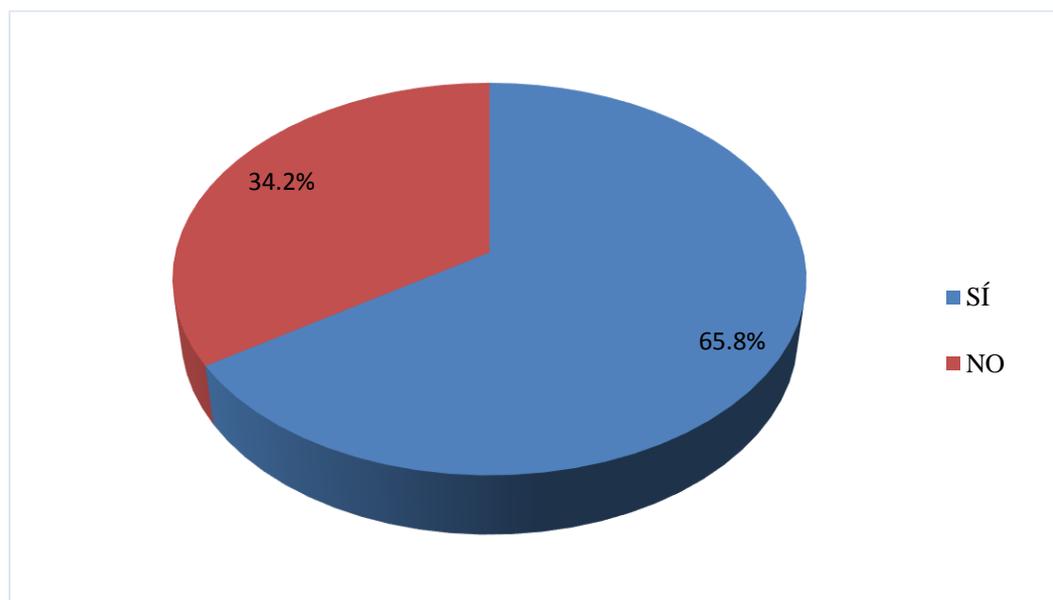


La relación que mantiene la organización con la comunidad; 44.7 % indican que dicha relación es regular, el 34.2% manifiestan que esta relación es buena, mientras que un 21.1% mencionan que dicha relación es mala.

Son las organizaciones sociales de base las que son identificadas como actores con mayor participación en el tejido social de la comunidad, en la que sobresale las Rondas Campesinas y en algunos casos también se identifica a la ONG PRODIA, especialmente en el ámbito de San Miguel. Son estas dos organizaciones que mantienen relación con las OPA. Se relaciona para realizar sus actividades, basadas a nivel de coordinaciones improvisadas, mas no tiene una agenda en común o un trabajo conjunto planificado. Las organizaciones que promueven el desarrollo agropecuario sostenible son las diferentes municipalidades distritales, Proyecto Especial Jequetepeque Zaña (PEJEZA), para el caso de la Asunción y san Miguel, además se identifica al Ministerio de Agricultura y Riego. Según refieren los entrevistados.

Para De Zuter y Collion (2001), las organizaciones campesinas deben de intervenir en el desarrollo local sea cual fuere la función primaria de las organizaciones de productores, sus miembros a menudo les solicitan que apoyen los procesos de desarrollo local, y mejoren la calidad de vida del poblado. En efecto las relaciones deben ser cordiales entre organización y comunidad, creemos que la relación existente en las referidas organizaciones en el balance es positivo puesto que existe un porcentaje mayoritario que considera que la relación es buena.

**Gráfico N°12. PARTICIPACIÓN EN REUNIONES DE LA LOCALIDAD**



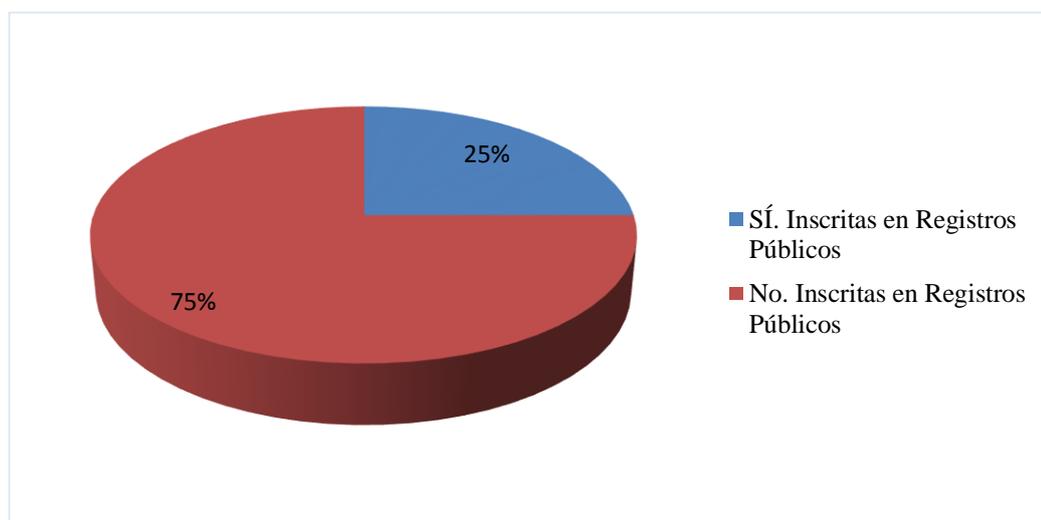
Según lo referido por los asociados el 65.8% sí participan en reuniones de la localidad, y su participación esta dado, debido a que quieren mejorar las condiciones de vida de su comunidad mediante el trabajo comunitario y la gestión de proyectos, por otro lado, un 34.2% que no participa, por motivos de tiempo.

La participación de los socios como organización en las reuniones de la localidad es de gran importancia como lo hace la red de Productores de Derivados Lácteos de la comunidad de Tambo Real logrando así inclusive tener representación en la Mesa Técnica de Desarrollo Agropecuario de su jurisdicción, de igual manera la organización de productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc de la provincia de San Miguel Cajamarca logrando influir en el desarrollo de la localidad a través de la participación en el plan de Desarrollo Concertado de sus respectivos distritos. La participación dentro de la comunidad hoy en día es muy importante con el afán de tratar diferentes temas relacionados con el desarrollo rural, y el desarrollo rural no involucra únicamente a la agricultura como muchos creen si no como lo revela Trivelli et al (2009) donde señala que muchos sectores vinculados a la política

pública siguen confundiendo “lo rural” con “lo agrícola”. Se señala que durante la década de los sesenta, la política rural dio prioridad al sector agropecuario bajo los alcances de la “revolución verde”, considerando, además, a los productores agropecuarios como instrumentos claves para lograr el desarrollo rural. Esta estrategia contemplaba inversión gubernamental a gran escala en infraestructura investigación y asistencia técnica. Estaba así mismo, orientada a incentivar la adopción de nuevas tecnologías. En este contexto, la discusión sobre el desarrollo reconoce el crecimiento agrícola como motor para reducir la pobreza en la agricultura, la economía rural y a nivel nacional. Sin embargo, el incremento de las actividades rurales no agropecuarias como eje estratégico del desarrollo es cada vez mayor, sin ser el principal eje de desarrollo, Ellis y Biggs (2001), señalan que las estrategias centradas en la pequeña agricultura marcan un punto notable en el desarrollo rural y se caracterizan por satisfacer simultáneamente dos objetivos: el crecimiento y la equidad. Por Kay (2005), señala la “Nueva ruralidad” inicialmente como un término referido a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural; en gran medida, como consecuencia de la globalización y de las políticas neoliberales. En esta línea la “nueva ruralidad” da cuenta de la creciente participación de las actividades rurales no agrícolas en el medio rural y de la multi o pluriactividad de la economía campesina. Contempla asimismo, un cambio en la valoración del espacio rural debido al ecologismo o turismo rural, o un cambio de vida en los estilos de vida de la población rural. El nuevo paradigma denominado “medios de vida sostenible” parte de una visión amplia sobre la combinación de activos y actividades que configura una estrategia de supervivencia viable para las familias rurales, pues o se encuentran exclusivamente vinculadas a la agricultura. La agenda de las propuestas de desarrollo rural se concentra no solo en la agricultura campesina, sino también en

sectores importantes como el empleo rural, la sostenibilidad ambiental, la equidad, la participación social, la descentralización, el desarrollo y el empoderamiento.

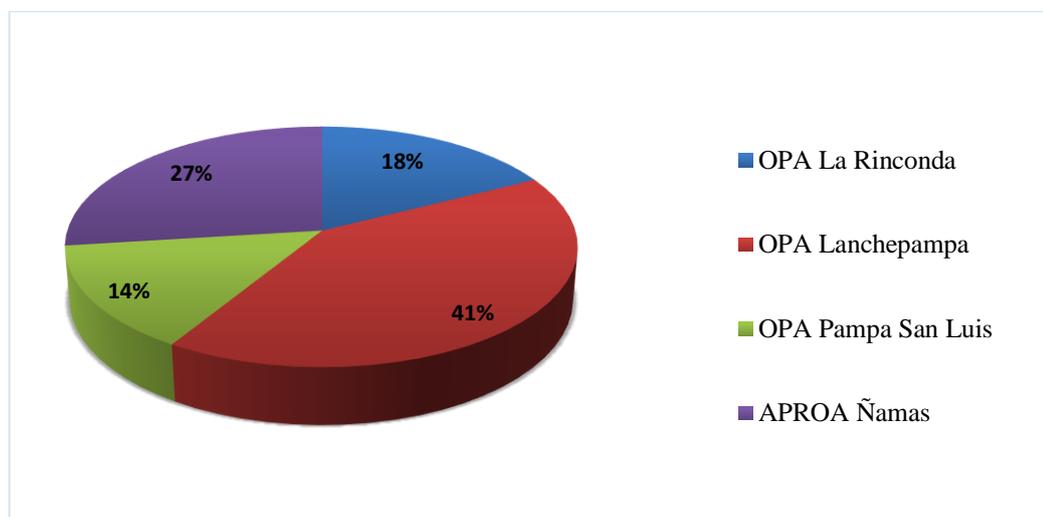
### **Gráfico N° 13. ORGANIZACIONES INSCRITAS EN REGISTROS PÚBLICOS**



Contar con una adecuada, inscripción en Registro Públicos, brinda muchas posibilidades para participar en procesos concursables de proyectos, ya que sea nivel de cooperación internacional así como de fondos del estado. Esta condición de formalidad ha generado una debilidad para gestión de proyectos en favor de las organizaciones de productores, ya que solo está escrita en registros públicos la OPA Lanchepampa. Las demás organizaciones no cuentan con inscripción en registros públicos.

Según Jos y Tom (2008), las organizaciones de productores pueden tener muchas formas diferentes tipologías que distinguen entre esas organizaciones sobre la base de su condición jurídica, su función, su ámbito geográfico y su magnitud. Sin embargo la condición de estar inscrita o no en registros públicos le dará a la organización cierta ventaja o desventaja para acceder recursos externos.

#### Gráfico N°14. POBLACIÓN ASOCIADA DISTRIBUIDA A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

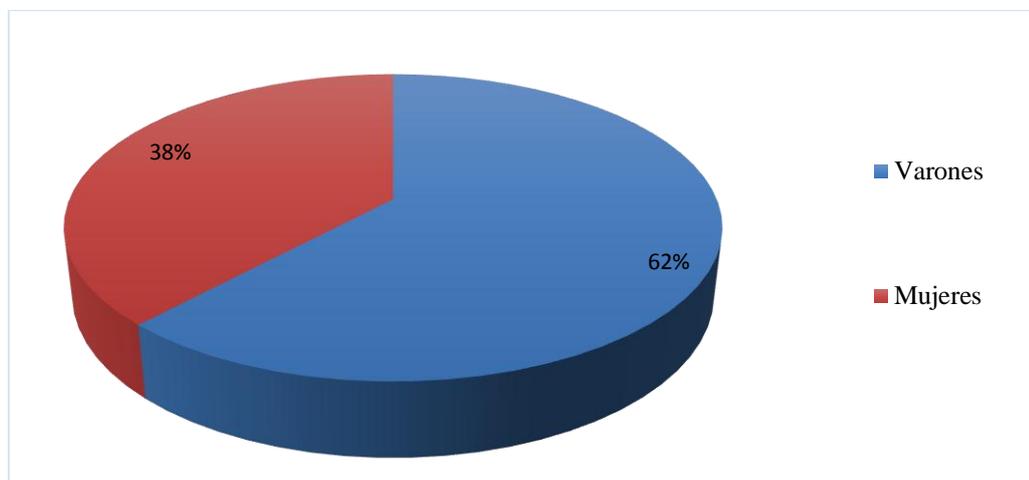


De acuerdo a la información analizada se tiene que a nivel de las cuatro organizaciones analizadas, la población directamente participante son 63 personas, de los cuales el 18% pertenece la Asociación de Productores Líderes Agropecuarios La Rinconada del Distrito de la Asunción, el 27% corresponde a los socios de la APROA Ñamas de Magdalena mientras que el Asociación de Productores Agropecuarios San Martín de Porres Pampa San Luis de la provincia de San Pablo le corresponde el 14%, es la Asociación de Productores Agropecuarios Lanche Perú Lacheperu de la Provincia de San Miguel, la que abarca el mayor porcentaje de socios 41%, del total de los socios del ámbito de análisis, no podemos dejar de mencionar que Asociación de Lanche Perú es la única organización que está escrita en registros públicos.

Según Gibson (2006), una organización es una unidad coordinadora que cuenta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente. Según experiencias se ha demostrado que la cantidad de socios no es determinante para que

una organización sea o no exitosa. El total de la población beneficiada indirectamente a nivel familiar haciende a un total de 240 personas<sup>1</sup>.

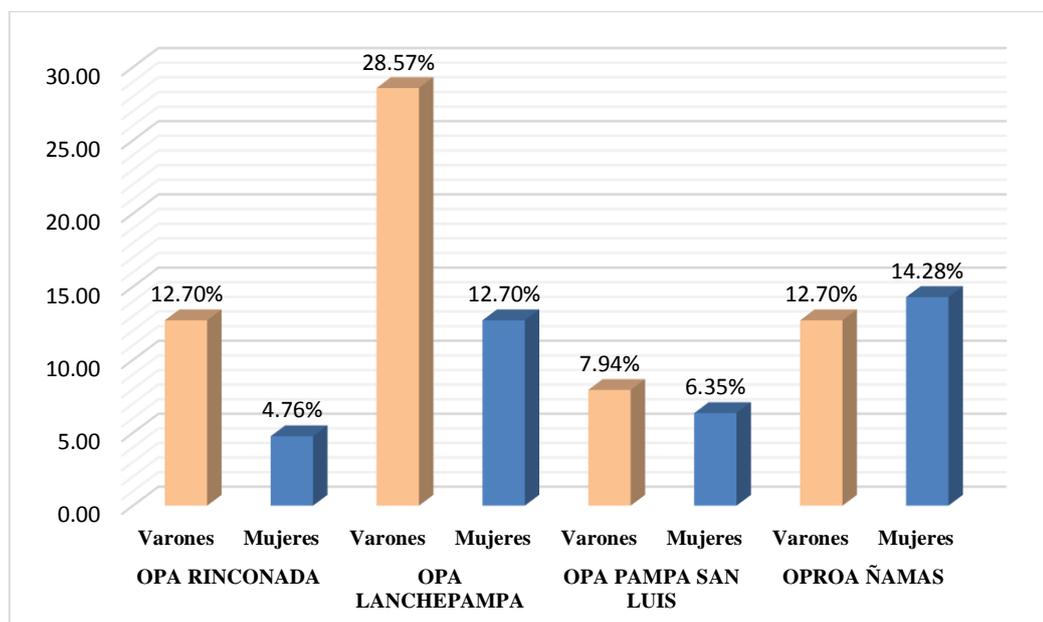
**Gráfico N° 15. POBLACIÓN ASOCIADA POR GÉNERO A NIVEL GENERAL**



Del total de la población participantes en las diferentes organizaciones analizadas se tiene 38% son mujeres lo cual muestra una participación significativa puesto que dada la idiosincrasia campesina se cree que la mujer únicamente debería de desarrollar actividades domésticas de casa el desarrollo de actividades “afines” con el género femenino como la crianza de cuyes de ganado vacuno le da un mayor protagonismo, a pesar de ello el 62% de los participantes de las organizaciones son varones.

<sup>1</sup> Se considera estadísticamente a cuatro personas por familia, esto significa que tenemos 60 familias beneficiadas y una población indirecta de 240 personas.

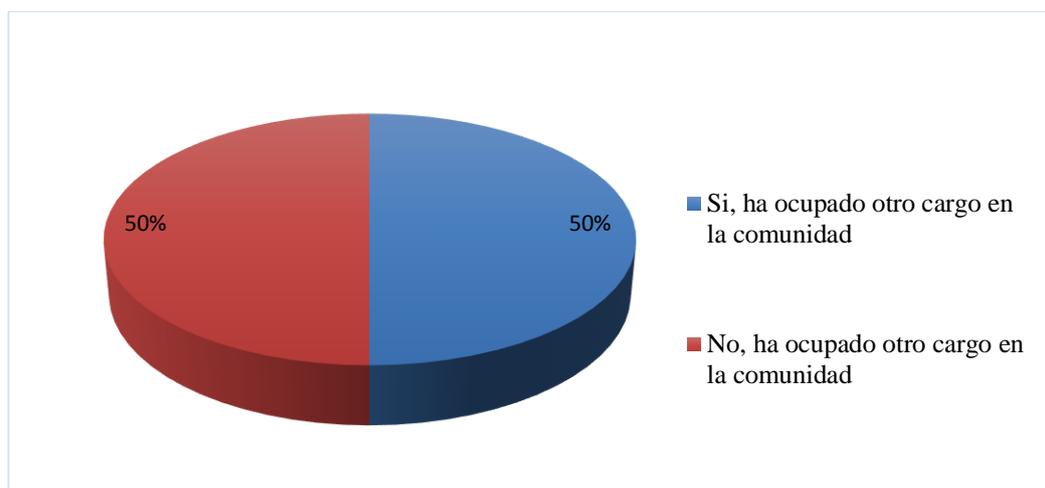
**Gráfico N° 16. POBLACIÓN ASOCIADA POR GÉNERO A NIVEL DE ORGANIZACIÓN**



Según la ONU (2012), las mujeres rurales desempeñan una función fundamental en las actividades agrícolas y en aumentar la seguridad alimentaria y nutricional, en calidad de agricultoras/productoras, trabajadoras y empresarias. Sin embargo, las mujeres rurales tienen menor acceso que los hombres a los recursos y oportunidades que necesitan para ser plenamente productivas en la agricultura y garantizar la seguridad alimentaria, la nutrición y el bienestar de sus familias y de las futuras generaciones. Del mismo modo la FAO (2012) considera, que la desigualdad de género en la producción de alimentos tiene un coste para los países en desarrollo, tanto en términos económicos como sociales, a nivel nacional, local y del hogar. Si las mujeres tuvieran las mismas oportunidades que los hombres, podrían aumentar el rendimiento de sus explotaciones agrícolas. De este modo la producción agrícola total en los países en desarrollo podría aumentar y se reduciría el número de personas hambrientas en el mundo. Las cooperativas desempeñan una función importante para superar las barreras a las que se enfrentan las mujeres y apoyar a los pequeños

productores agrícolas. Existen datos que muestran que las cooperativas eficientes tienen la capacidad de empoderar a sus miembros económica y socialmente y de crear empleo sostenible a través de modelos empresariales equitativos e inclusivos que sean más resistentes a las crisis. Sin embargo, la igualdad de género en las cooperativas sigue siendo un desafío, Los obstáculos a la participación activa de las mujeres suelen ser estructurales y la mayoría se basan en normas socioculturales a nivel local y de los hogares. En la gran mayoría de los casos, los hombres son propietarios nominales de los activos de los hogares y así se les reconoce tanto por ley como por tradición. Como consecuencia de ello, las mujeres no tienen igual acceso a los beneficios y los ingresos. Esta falta de acceso debilita la confianza en sí mismas de las mujeres, con lo que apenas alcanzan posiciones destacadas en las cooperativas mixtas y en la agricultura basada en el mercado. En rango de participación de las mujeres en las organizaciones estudiadas es aceptable con respecto a la inclusión de la mujer en la dinámica organizacional inclusive como se puede observar en el tabla en la asociación de productores de Ñamas las mujeres tiene mayor participación la cual sigue activa hasta la actualidad.

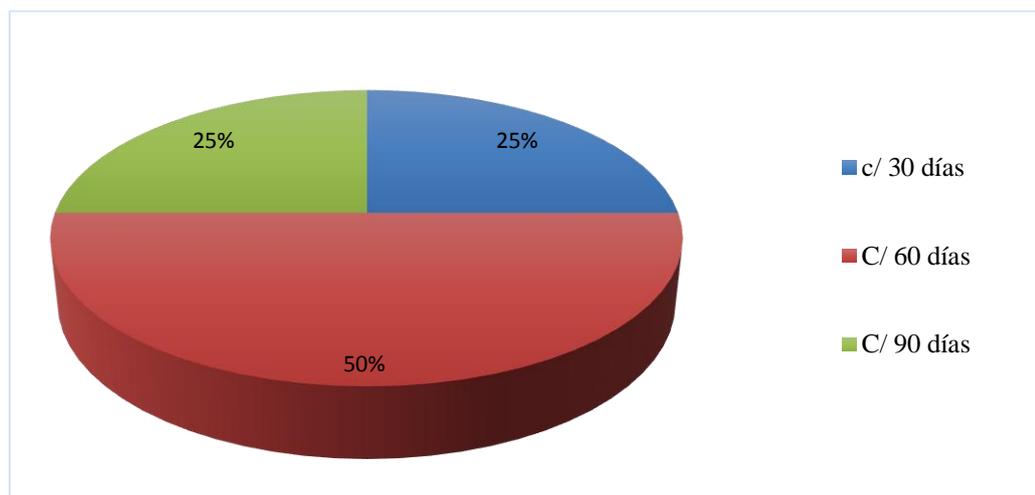
### GRÁFICO N° 17. PRESIDENTE DE LA JD. HA OCUPADO OTRO CARGO EN LA COMUNIDAD



Los socios, que han ocupado algún cargo dentro de la comunidad, en muchos casos facilita el proceso de gestión, ya que al tener un presidente de la junta directiva (JD), que ya ha ocupado cargos representativos, este ya tiene un conocimiento básico de la gestión a realizar, en este caso se tiene que de las organizaciones analizadas el 50% de ellas el Presidente de la JD, ya ocupó en algún momento un cargo similar dentro de la comunidad. Lo mismo pasa a nivel de Secretarios y Tesoreros. Vale resaltar que el nivel educativo de los directivos oscila entre inicial y primaria completa.

Como lo afirma (Chiavenato 2009), el principal capital de cualquier empresa u organización son los recursos humanos, estos están sobre los recursos materiales y le da soporte mediante la teoría del desarrollo organizacional con el pensamiento de que las personas son el único factor dinámico en la organización, estas se desempeñan según el desempeño de sus colaboradores y principalmente de sus directivos, de ahí que tiene gran importancia saber si la junta directiva tiene o no alguna experiencia directiva parecida.

**Gráfico N° 18. PERIODO DE CONVOCATORIA A ASAMBLEA GENERAL**

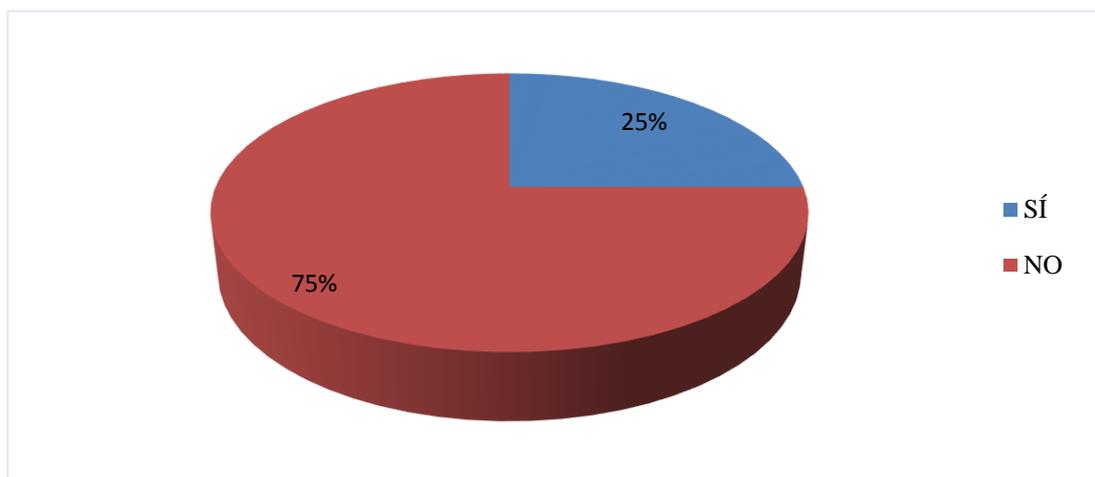


Los periodos de convocatoria a las Asambleas Generales, se tiene que de las organizaciones analizadas el 25% la realizan cada 30 o 60 días mientras que un 50% lo realiza cada 90 días, el intervalo de tiempo entre asambleas tiene una gran responsabilidad en el dinamismo de las organizaciones puesto que a mayor tiempo de intervalo entre las asambleas mayor será el riesgo de que las organizaciones se vuelvan inactivas y/ se desorganizarse.

Tabla N° 06. Manejo de Instrumentos de Gestión Organizacional

<b>INSTRUMENTOS DE GESTIÓN</b>				
<b>IINSTRUMENTOS DE GESTIÓN</b>	<b>RINCONADA</b>	<b>LACHEPAMPA</b>	<b>PAMPA SAN LUIS</b>	<b>ÑAMAS</b>
Plan Operativo Anual	No	No	No	No
Reglamento Interno	Sí	Sí	Sí	Sí
Libro de Actas	Sí	Sí	Sí	Sí
Libro de Asociados	No	Sí	No	No
Libro de Caja	No	No	No	No

**Gráfico N° 19. REALIZA CAMBIO DE JUNTA DIRECTIVA**



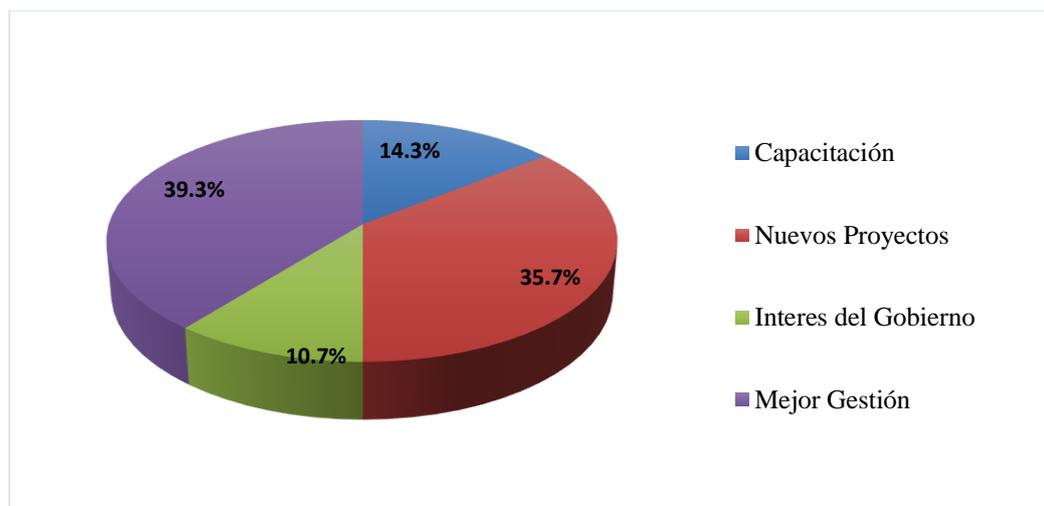
Con respecto a los instrumentos de gestión, se obtuvo que ninguna de las organizaciones cuentan con su Plan Operativo Anual, ya que solo cuentan con su Reglamento Interno y su Libro de Actas, a excepción de la Asociación de Productores Agropecuarios Lanche Perú, quien cuenta con Libro de Asociados. La no existencia de estas herramientas de gestión en estas organizaciones, genera la falta de planificación en el desarrollo de sus actividades y por ende no se cuenta con una visión clara hacia dónde van a orientar sus objetivos. Si bien los representantes de la Junta Directiva y los socios han participado en la elaboración de algunos de sus instrumentos de gestión (Reglamento Interno y Libro de Actas). Las actividades se desarrollan de manera circunstancial mediática debido a que no cuentan con un plan estratégico o un Plan Operativo Anual. Esto debido a que no se viene gestionando adecuadamente los instrumentos organizacionales.

A lo largo de vida de las organizaciones analizadas, se realizado solo un proceso electoral, el nombramiento de la Junta Directiva al inicio de la conformación, solo un 25% de las organizaciones realizó cambio de junta directiva. Una de las debilidades identificadas a nivel de organización es el referido al proceso de

elecciones de Junta Directiva (JD), pues de las organizaciones investigadas ninguna de ellas ha renovado su Junta Directiva desde que fue formada.

Respecto al proceso de inserción y retiro a la organización, se identifica una tendencia al retiro de los asociados.

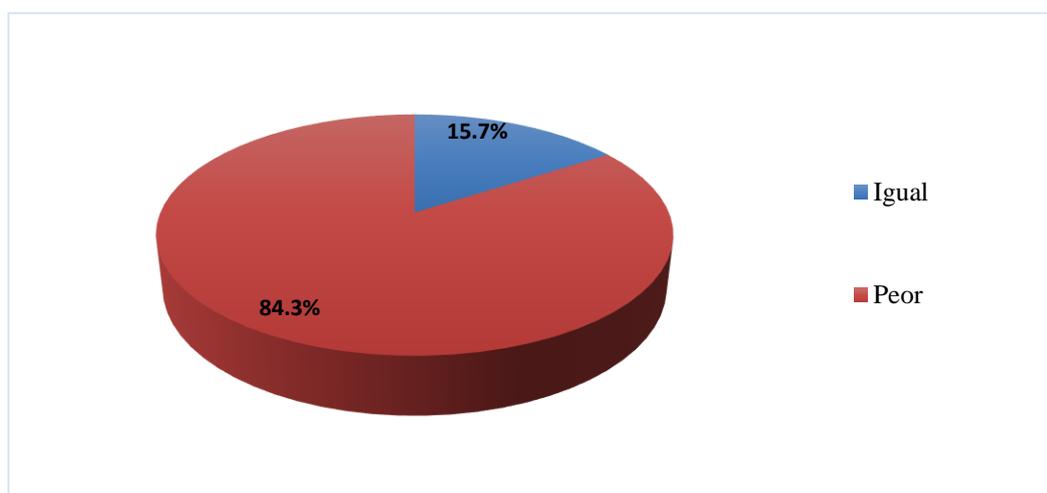
### **Gráfico N° 20. ELEMENTOS QUE GENERAN MEJORAS EN LAS ORGANIZACIONES**



Según la percepción de los socios de las organizaciones analizadas, mencionan que uno de los elementos que generaría mejoras en la organización es la implementación de nuevos proyectos 35.7%, pues creen que esto le daría mayor dinamismo e interés en participar, otro elemento resaltante sería mejorar la gestión de la organización 39%.3 pues esto significaría obtener mayor beneficios, la capacitación a socios y a la población en general, también es una mejora identificada por los entrevistados 14.3%. y un 10.7 % considera que una mayor atención del gobierno ayudaría a mejorar la organización.

## Gráfico N°21. PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN A FUTURO

(Cinco años)



Al analizar la información recogida con respecto al futuro de la organización, vista desde la percepción de los participantes, el 84.3% indica que la organización estará en peores condiciones que actualmente, mientras que solo un 15.7% menciona que la organización estará igual.

Como ya se ha mencionado todas las organizaciones fueron creadas por instituciones gubernamentales y no a iniciativa propia de los pobladores. Por falta de entendimiento y convencimiento de real del significado y beneficios de “organización” de productores agropecuarios, no se ha tomado mayor interés por parte de los socios, así como de las entidades que fomentaron la asociatividad, ya que estas instituciones una vez terminado el proyecto dejaron de intervenir, inclusive a lo largo del desarrollo del proyecto la organización es un tema secundario, sumado a estos factores (falta de entendimiento del significado de asociatividad, falta de sostenibilidad del proyecto en el tiempo) se complementa con otros factores propios de la idiosincrasia del productor, como la resistencia al cambio, que juegan un papel negativo para el normal funcionamiento de las organizaciones en el tiempo, según

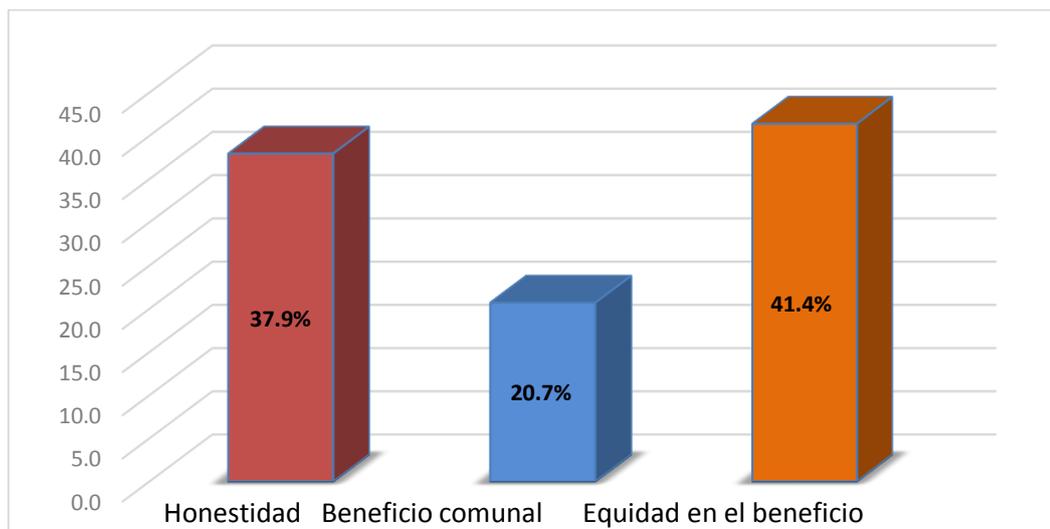
Harich (2010), las sociedades han fallado en resolver el problema de la sostenibilidad de sus actividades en relación al cuidado del medio ambiente, al desarrollo de proyectos, al trabajo conjunto, por la existencia de una resistencia al cambio, la influencia del factor cultural como elemento principal de resistencia al cambio ha sido determinante en algunos casos, el poblador rural ha estado acostumbrado a realizar sus actividades de manera independiente en todos los niveles (producción, comercialización) de manera que la asociatividad para temas productivos les es nuevo. Del mismo modo durante la intervención de las instituciones no ponen mayor énfasis al tema organizacional, el fin mayor es el desarrollo de las actividades meramente técnicas, la organización se toma de manera superficial, estas son las razones que generan un gran escepticismo por parte de los encuestados a que la organización siga teniendo un futuro promisorio. Es por eso que Harich en insinuación a las instituciones y profesionales relacionados con el tema organizacional cita el siguiente dicho popular.

“Puedes llevar un caballo al agua pero no lo puedes obligar a beberla. La gente que resuelve problemas ha estado enfocada en encontrar agua, y llevar los caballos a ella. En lugar de esto, deberían trabajar en cómo llevar a todos los caballos para que beban el agua al mismo tiempo”, en este estudio, se ha podido determinar que las instituciones han encontrado la solución a los problemas del sector agropecuario como la organización pero todavía no se ha concientizado plenamente a los productores para que lo asuman a su organización como auténtica alternativa de solución a sus problemas.

Pues aquí se evidencia un gran problema debido a que pocas organizaciones han tenido una sostenibilidad en el tiempo de sus actividades y vida orgánica, a pesar de que la política de organizaciones viene desarrollándose desde ya hace mucho

tiempo, Holdcroft (1988) señala que la principal iniciativa en la política rural de 1950-1960 fue el desarrollo comunal basado en promover la organización de comunidades rurales lo que permitiría plantificar de forma colectiva la asignación de recursos bajo su control (De Javry et al 1999).

**Gráfico N° 22. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN**

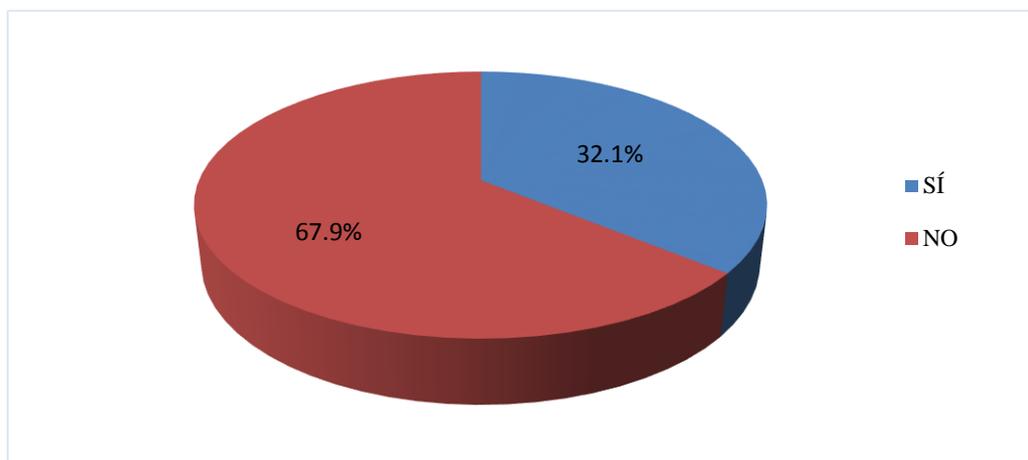


Los entrevistados identifican a la equidad de beneficio, como una de las principales características para en el éxito de las organizaciones, seguida por la honestidad, y el beneficio para la comunidad también es otra característica importante, pues toda acción debe estar orientada al bien común.

### 4.3. Percepciones sobre la Dinámica Organizacional

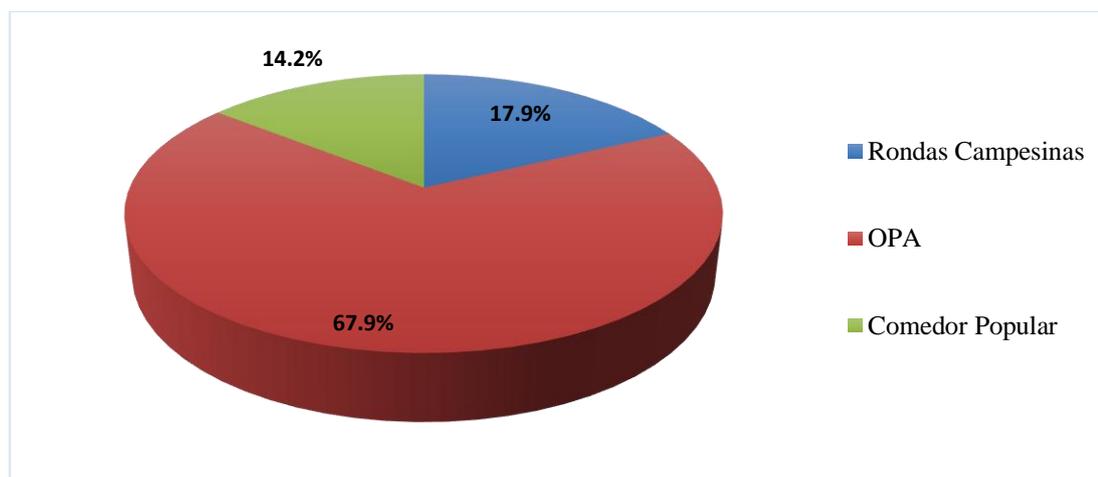
#### 4.3.1 Análisis de resultados de los hallazgos a productores no asociados.

**Gráfico N° 23. PARTICIPARÍA EN UNA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**



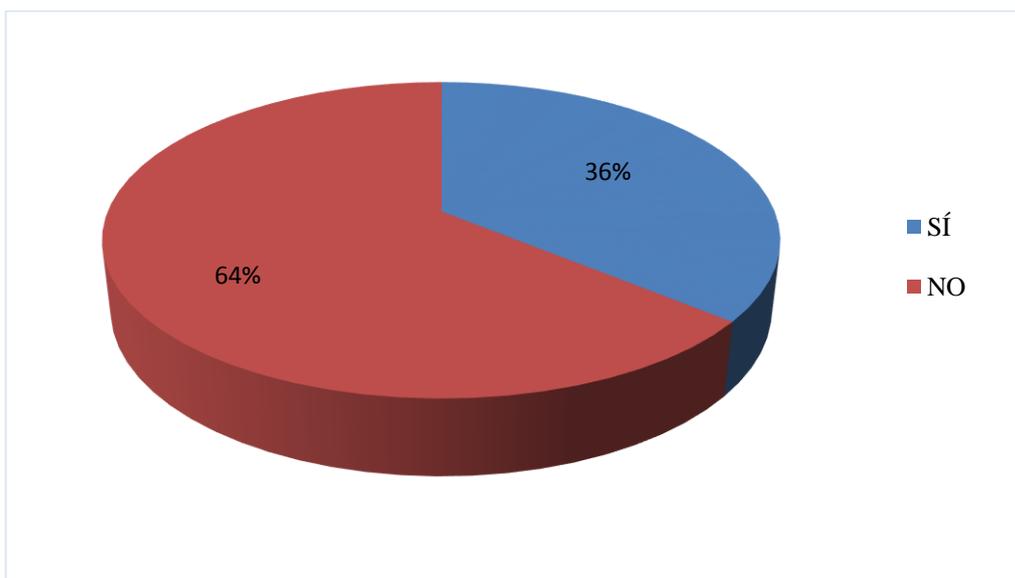
Al indagar sobre la voluntad que tienen los entrevistados a participar en organizaciones de productores agropecuarios, un 32.1% manifestaron que sí tiene toda la disponibilidad de participar en organizaciones agropecuarios, esto debido a que generan beneficios en favor de los socios tanto en asuntos productivos así como adquisición de conocimiento sobre temas relacionados con el desarrollo agropecuario sostenible, mientras que un 67.9% no participarían en dichas organizaciones, pues creen que no les generara ningún beneficio. La cultura organizacional es la calve para el éxito en el mundo de hoy, pues tiene gran impacto al momento de negociar intereses pues lo hace más fuerte a una población. Las características de minifundio y de muy poco cantidad y calidad de producción de los pobladores de la Cuenca Alta del Jequetepeque los hacen débiles a los productores para sobrevivir a la competencia, pero a pesar de esto y mucho mas muy pocos son los que tienen interés por organizarse.

**Gráfico N° 24. ORGANIZACIONES QUE REALIZAN TRABAJOS DE DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE**



Como muestra el gráfico, las organizaciones que realizan mayor cantidad de trabajos de Desarrollo Agropecuario son las Asociaciones de Productores Agropecuarios con un 67.9%, generando así presencia en el tejido social de la localidad, pero que se debilita frente a la poca iniciativa de participación por parte de los no socios, los cuales justifican su no participación en las actividades realizadas por las Organización de Productores Agropecuarios (OPA), debido a que no están asociados, o no disponen de tiempo necesario, o simplemente no tienen interés de participar; las rondas campesinas son organizaciones con gran presencia en la Cuenca Alta del Jequetepeque pero su mayor accionar está en temas relacionados con la administración de justicia, en tanto que los comedores populares están relacionados con asuntos de índole alimenticio para ciertos sectores de la comunidad, en muchos casos las personas miembros de estas organizaciones pertenecen a dos o incluso a estas tres organizaciones pero el desarrollo de actividades lo realizan según la caracterización anterior de funciones de cada organización dentro de la comunidad es decir OPA actividades agropecuarias, rondas justicias y comedor popular alimentación de algunos sectores de la población.

**Gráfico N° 25. PARTICIPARÍA EN UNA ORGANIZACIÓN COMUNAL**



La participación activa de la población en iniciativas organizacionales genera mayor desarrollo para las comunidades, esto implica un ejercicio de ciudadanía constante, pero que pasa cuando un 64% de entrevistados indican que no participan ni participarían en alguna organización de carácter comunal, pues la perciben como una pérdida de tiempo, esto indica que los socios buscan por lo general beneficio propio, de su propia organización o de algún sector en particular pero no el beneficio universal de la comunidad. De manera desordenada y dividida no se puede generar desarrollo en ningún espacio territorial, lamentablemente los gobiernos tanto locales, regionales o nacionales no han desarrollado una estrategia sólida de capacitación y entendimiento hacia los productores para asumir a la organización como instrumento de desarrollo para los socios y para la comunidad. Aun así un 36% de los productores considera que sí participaría en una organización comunal.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- Las organizaciones de productores agropecuarios de la Cuenca Alta del Jequetepeque han generado un mediano impacto en el desarrollo agropecuario sostenible, solo para citar algunos ejemplos: Las organizaciones cuentan con un 38% de la participación de la mujer, el 65.8% de los socios participan en reuniones de la comunidad, el 18% de la población realiza tratamiento de residuos sólidos y el 32% a veces, según indagaciones esta misma población anteriormente no realizaban esta actividad , el 50,2% considera que se a través de la organización se mejora la producción . Como se puede evidenciar pues gracias a su presencia se han desarrollado actividades que tienen que ver con desarrollo sostenible. Por lo tanto, se comprueba que la hipótesis es positiva.
- Las actividades realizadas por las organizaciones de productores agropecuarios son diversas (mientras la organización este activa) a nivel macro participación en reuniones y actividades de la comunidad o caserío (mejoramiento de los caminos vecinales, mejoramiento de las instituciones educativas), así como el desarrollo de proyectos en beneficio de la organización y capacitación de socios a nivel micro (mejoramiento de la cadena productiva del cuy, mejoramiento de la cadena productiva de la leche, mejoramiento de la cadena productiva de la chirimoya, entre otros) logrando el aumento de la producción y de la productividad.

- Dentro de las características de la gestión de las organizaciones de productores agropecuarios, se evidencia que, estas en su mayoría no son formalizadas, es decir, no están inscritas en registros públicos (SUNARP), en consecuencia tampoco están inscritos en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria por lo tanto no tributan con lo cual engruesan las grandes listas de informalidad en el país, un gran porcentaje de las asociaciones no utilizan instrumentos de gestión, ninguna de las organizaciones está calificada como buena, estas están consideradas entre regulares y malas, una cantidad minoritaria de productores considera que las organizaciones generan corrupción, es decir no hay un beneficio equitativo entre los socios, los recursos materiales y económicos son destinados incorrectamente, no hay una buena rendición de cuentas; en cuanto a la gestión de estas organizaciones se tiene que estas no hacen uso de instrumentos de gestión, sus reuniones ordinarias son muy distantes por lo tanto pierden continuidad, los socios tienen enormes deficiencias en conocimiento de gestión empresarial y organizaciones, no tienen instrumentos de evaluación y monitoreo constantes de actividades y proyectos desarrollados; así que casi un cuarto de los productores consideran que las organizaciones no han organizado actividades de desarrollo sostenible en favor de la organización ni de la localidad.
- En su mayoría los socios no han logrado entender e interiorizar la real importancia de la organización, por falta de conocimiento y asesoramiento en gestión organizacional dado que las organizaciones han sido creadas por agentes externos y no a iniciativa propia; según experiencias observadas, se puede determinar que las organizaciones funcionan muy bien como sistema,

metodología, en cambio, de la manera como se viene impulsando la organización en el lugar estudiado no se tiene aún prometedores resultados, en ese contexto un buen número de organizaciones dejan de funcionar cuando dejan de recibir apoyo externo. Por otra parte cabe resaltar que la gestión de las organizaciones en el lugar estudiado apuntan en mayoría al desarrollo económico como elemento fundamental.

## **RECOMENDACIONES**

Con el propósito de profundizar la investigación sobre la gestión de las organizaciones de productores en el desarrollo agropecuario sostenible; así como lograr organizaciones más sólidas capaces de gestionar de manera exitosa el desarrollo sostenible se recomienda lo siguiente:

### **A FUTUROS INVESTIGADORES DEL TEMA**

- Realizar nuevamente un estudio de la gestión de las organizaciones agropecuarias de la Cuenca Alta del Jequetepeque para determinar si estas siguen generando impacto en el desarrollo agropecuario sostenible.
- Considerar en las nuevas investigaciones una muestra más amplia, con la finalidad de que se tenga una representatividad mayor.
- Realizar investigaciones del tema durante un mayor tiempo de estudio y acompañamiento, de esta manera se puede determinar con mayor precisión el impacto ocasionado por las organizaciones.
- Realizar estudios sobre los factores que limitan y facilitan la organización de productores agropecuarios, con la finalidad de rectificar los errores y mejorar los aciertos y así tener organizaciones más sólidas.

## **A INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL SECTOR AGROPECUARIO**

- Promover una mayor difusión de la importancia de la organización de productores agropecuarios, y que no utilicen la organización únicamente para tener acceso a recursos externos si no para producir sus propios recursos.
- Desarrollar programas de capacitación en temas de gestión organizacional así como de desarrollo agropecuario sostenible, para que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo.
- Generar una base de datos sobre las organizaciones de productores agropecuarios puesto que no existen en ningún organismo ni organización., de esta manera se puede tener información más precisa de las organizaciones.

## **A ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

- Adoptar identidad compartida como mecanismo de cohesión social que sustente continuas interacciones entre miembros de la organización.
- Desarrollar capacidad de gestión y administración de la organización.
- Mantener autonomía de la organización y estar basada en sus miembros.
- Participar en la construcción y desarrollo del plan de desarrollo local o la formulación y desarrollo políticas agropecuarias públicas.
- Hacer uso de instrumentos de gestión.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alburquerque, Francisco. 2006. *Desarrollo territorial rural: Una visión integrada para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: CEPAL – GTZ.
- Alburquerque, Francisco. 2008. *Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: Una política pendiente*. Madrid: Revista ARBOR, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Aguilar Barajas, Ismael. 2002. *Reflexiones sobre desarrollo sostenible*. México: Comercio exterior vol. 52.
- Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa APOMIPE. 2013. *Redes empresariales: Casos de asociatividad y negocios rurales exitosos*. Lima: Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa – Agencia Suiza para el Desarrollo.
- Arasa Medina, Carmen y José Miguel Andreu. 1996. *Economía del desarrollo*. Madrid: Dykinson.
- Aricó, José, Martí Soler, Jorge y Martí Soler Tula. 1991. *Diccionario de política. México: Siglo xxi, s.a de c.v.*  
<https://books.google.com.pe/books?id=JDwk0nWDKUsC&pg=PA1087&dq#v=onepage&q&f=false> (consultado el 18 de diciembre 2014)
- Barcos, Santiago José. 2009. *Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la administración*. B. Ediciones HABER. Ciencias Económicas.
- Brack Egg, Antonio. 2000. *Ecología del Perú*. Lima. Ministerio del Medio ambiente.
- Brundtland, Gro Harlem. 1987. *Nuestro Futuro Común*. Oslo: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2008. *Panorama de la efectividad en el desarrollo*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial. 2008. *Agricultura para el desarrollo*. Washington DC: Banco Mundial.
- Bernard, Musyck y Hubert, Schmitz. 1993. Industrial districts in Europe: Policy lessons for developing countries. Ginebra: *World Development*.
- Bobbio, Roberto, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino. 1983. *Diccionario de política: México. Teoría de la organización*. Buenos Aires Siglo XXI editores.
- Campos, Eduardo. 1992. *Cuenca hidrográfica análisis morfométrico de cuencas*. México: Instituto Nacional de Ecología.
- Caballero, Jose Maria. 1980. *Agricultura, reforma agraria y pobreza campesina*. Lima: IEP.

- Centro Económico para América Latina CEPAL. 2000. *Equidad desarrollo y ciudadanía*. Santiago de Chile: Naciones Unidas-Centro Económico Para América Latina.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Comportamiento organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Clarke, John I. 1991. *Geografía de la población*. Distrito Federal, México: UNAM.
- Cristina, Romagnoli. 2009. *Desigualdades sociales y educativas en las elecciones y los recorridos escolares de los alumnos de sectores populares*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Educación Elemental y Especial.
- Cristobal, Cay. 2005. *Enfoque sobre desarrollo rural en América Latina y Europa desde mediados del siglo veinte*. Holanda: Universitat de Leida.
- Cordero, Jorge. 2013. *Desarrollo Local Sostenible: Análisis del programa especial concurrente para el desarrollo rural sustentable en México*. Oaxaca: Universidad de Istmo.
- Cotlear, Daniel. 1989. *Desarrollo campesino en los andes*. Lima: IEP.
- De Muro, Pasquale y Francesco, Burchi. 2007. *Education for Rural People and Food Security: A Cross Country Analysis*. Rome: Food and Agriculture Organization.
- De Faria, Mello. 2001. *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- De Zutter Pierre. 2004. *Diez claves de éxitos para el desarrollo rural*. Lima: Horizonte.
- De Jamvry, Alain, Rinku Murgai y Elizabeth Sadoulet . 1999. *Rural devolopment and rural policy*. California: University of California.
- Equipo técnico de la Municipalidad de San Miguel .2013. *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia - San Miguel 2016*. San Miguel: Municipalidad Provincial de San Miguel Cajamarca.
- Equipo técnico de la Municipalidad de Cajamarca .2013. *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia - Cajamarca 2016*. Cajamarca: Municipalidad Provincial Cajamarca.
- Equipo técnico de la Municipalidad de San Pablo .2003. *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia - San Pablo 2003-2015*. San Pablo: Municipalidad Provincial de San Pablo.
- Echeverri, Rafael y Edgardo, Moscardi. 2005. *Construyendo el Desarrollo Rural Sustentable en los Territorios de México*. Bogotá: IICA.

- Escobar, Arturo. 2007. *La invención del tercer mundo: construcción y desconstrucción del desarrollo*. Caracas Venezuela: Fundación editorial el perro y la rana.
- Escudero, Gerardo. 1998. *La visión y misión de la agricultura al año 2020 hacia un enfoque que valore la agricultura y el medio rural: En Agricultura, medio ambiente y pobreza rural en América Latina*. Washington DC: IFPRI/BID.
- Estrada, E; Florencio, MJ Castellanos, C. 1994. *El método en etnobotánica: El enfoque transdisciplinario*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Euguren, Fernando. 2007. *Descentralización y nueva ruralidad*. Lima: Centro IDEAS.
- FAO. 2012. *Cooperativas agrícolas*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Fernández Such, Fernando. 2006. *Soberanía alimentaria: Objetivo político de la cooperación al desarrollo en zonas rurales*. Barcelona: Icaria.
- Franklin, Enrique y Guillermo Gomes. 2002. *Organización y métodos un enfoque competitivo*. Ciudad de México: Universidad Autónoma de México.
- Figuroa, Adolfo. 1981. *La economía campesina en la sierra del Perú*. Lima: PUCP.
- Frank, Ellis y Stephen, Biggs. 2001. *Evolving themes in rural development 1950-2000*. New Castle: Newcastle University.
- Furtado, Celso. 1966. *Subdesarrollo y estancamiento latinoamericano*. Ciudad de México: EUDEBA.
- Garrett, Hardin. 1968. *Science: The tragedy of commons*. Ciudad de México: Instituto Nacional de ecología México.
- Giddens, Anthony. 1993. *Sociology: Sociología de las organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial S.A.
- Gómez Orea, Domingo. 2002. *Evaluación del impacto ambiental: Un instrumento preventivo para la gestión ambiental*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Gómez, José y Andrés, Picazo. 2008. *Agricultura, desarrollo rural y sostenibilidad medioambiental: Desarrollo Sostenible, Medioambiente y Economía Social*. Madrid: Revista CIRIEC-España.
- Gonzales de Olarte, Efraín. 1994. *En las fronteras del mercado: economía política del campesino en el Perú*. Lima: IEP.
- Gonzales de Olarte, Efraín. 1984. *Economía de la comunidad campesina*. Lima: IEP.

- Gibson, Ivancevich. 2006. *El cambio organizacional en organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: MCGRAW HILL.
- Grupo de acción interinstitucional sobre la mujer rural. 2012. *La mujer rural y los Objetivos de Desarrollo del milenio*. Nueva York: Grupo de acción interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la mujer y la igualdad de género.
- Guiarracca, Norma. 2001. *¿Una nueva ruralidad en América Latina?*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gutierrez, Esthela. 2007. *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. México Revista trayectorias*.
- Hall, Richard. 1996. *Organizaciones: Estructura, procesos y resultados*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Harich, Jack. 2010. *Change resistance as the crux of the environmental sustainability problem*. Wiley InterScience.
- Herrero, Henar. 2006. *Los paradigmas de la sustentabilidad: ¿hacia una revolución ética y solidaria?*. Berlín: Waxman
- Herderson, Lawrence. 1970. *On the Social Systems*. Chicago: University of Chicago Press.
- Holdcroft, Lane. 1978. *The rise and fall of community development in developing countries, 1950-1965: a critical analysis and an annotated bibliography*. EE.UU: Michigan State University.
- Isaac Ríos Q et al. 2000. *Estudio de evaluación ambiental territorial y de planteamientos para la reducción de la contaminación de origen minero en la cuenca del río Jequetepeque*. Lima: Ministerio de energía y minas.
- Ives, Meny y Jean Claude, Thoenig. 1992. *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel Ciencia política.
- Johnson, James H. 1980. *Urban Geography: An Introductory Analysis*. Barcelona: Oikos- Tau.
- Jos, Bijman y Ton, Giel. 2008. *Organizaciones de productores en el desarrollo agrícola*. Países Bajos: Universidad y Centro de Investigaciones de Wageningen.
- Kervyn, Bruno. 1987). *Económica campesina en el Perú: teorías y políticas*. Cusco: CBC.
- Kitamura, P. C. 1993. *Agricultura e desenvolvimento sustentável: Uma agenda para discussau. Ciencia y Ambiente*. Embrapa Brazil: Universidad Nacional de Santa María.

- Kliksberg, Bernardo. 2000. *Capital social y cultural claves olvidadas del desarrollo*. Buenos Aires: BID INTAL
- Krieger, Mario. 2002. *Sicosociología de las organizaciones*. Argentina: Prentice Hall Argentina
- Lewis, Arthur. 1955. *Teoría del desarrollo económico: Desarrollo económico con oferta limitada de mano de obra*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica.
- Martínez de Anguita, Pablo. 1995. *El concepto de desarrollo rural*. Bruselas: LEADER – U.E.
- Marta, Chiappe, Matías, Carámbula y Emilio, Fernández. 2008. *Organizaciones Rurales. El Campo Uruguayo: Una mirada desde la sociología rural*. Montevideo: Depto de Publicaciones Facultad de Agronomía. UdelaR. Montevideo pp.127-152.
- Merten, Gustavo y Riquelme, Jorge. 2002. *Desarrollo rural Sustentable: Manejo de microcuencas y prácticas conservacionistas de suelo y agua*. Chillan chile: Pérez C. Claudio Ed.
- Ministerio de Agricultura. 2011. Lima: Ministerio de Agricultura.
- Morales López, Ossana. 2005. *Modelo de Desarrollo Sustentable para Zonas Rurales del Perú*. Lima: Pontificia universidad Católica del Perú Centrum.
- Merten, Gustavo y Jorge, Riquelme. 2002. *Desarrollo rural sostenible: Manejo de microcuencas y prácticas conservacionistas de suelo y agua*. Santiago de Chile: Chillan.
- Nogales Naharro, María de los Angeles. 2006. *Desarrollo rural y desarrollo sostenible: La sostenibilidad ética*. Madrid: En revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- Novo, María. 2006. *El desarrollo sostenible su dimensión ambiental y educativa*. Madrid: Paerson Educación, S.A.
- Nussbaum, Martha y Amartya, Sen. 1993. *La calidad de vida*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica.
- Opschoor Hans. 1992. *Sustainable Netherlands*. Amsterdam: Buitenkamp
- ONU. 2012. *La mujer rural y los objetivos de desarrollo del milenio*. Nueva York: Grupo de acción interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la mujer y la igualdad de género.  
[www.un.org/womenwatch/feature/ruralwomen/documents/en-rural-women-mdgs-web.pdf](http://www.un.org/womenwatch/feature/ruralwomen/documents/en-rural-women-mdgs-web.pdf) (consultado 14 de mayo 2014).

- Ostrom, Elinor. 2000. *El gobierno de los bienes comunes*. Corina de Iturbide Calvo y Adriana Sandobal. México: Universidad Nacional Autónoma de México Centro de Investigaciones multidisciplinares Fondo de cultura económica. [https://es.scribd.com/document/121875644/Ostrom-Elinor-2000-El-Gobierno-de-Los-Bienes-Comunes-COMPLETO#from\\_embed](https://es.scribd.com/document/121875644/Ostrom-Elinor-2000-El-Gobierno-de-Los-Bienes-Comunes-COMPLETO#from_embed) (consultado 13 de diciembre 2016)
- Perrow, Charles. 1993. *Sociología de las organizaciones*. España: Mc Grow Hill.
- Radio Programas del Perú RPP. 2013. RPP integración. Lima: RPP
- Rodríguez, Darío. 2005. *Diagnostico Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Romagnolio, Sergio. 2009. *Gestión de los bienes comunes: Fruticultura y diversificación*. Buenos Aires: INTA AER Cipolletti.
- Rondot, Pierre, y Marie, Hélène Collion. 2001. *Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*. Washington: RDV, Banco Mundial.
- Rostow, Whitman. 1960. *Las etapas del crecimiento económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Rodríguez, Adrian y Sergio, Sepúlveda. 2005. *Políticas para la Prosperidad Rural. Contribución de la Agricultura y de los Territorios Rurales a la Creación de Empleo y la Reducción de la Pobreza*. San José: IICA.
- Rosales, Ramón. 1997. *La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMEs*. Caracas: Revista SELA.
- Ruiz, Octavio. 2006. *Agroecología: Una disciplina que tiende a la transdisciplina*. México. Interciencia.
- Sancho Comins, José. 2002. *Desarrollo rural: De los fundamentos a la aplicación*. Madrid: Paraninfo.
- Salazar Gonzales, Magda y Demien, Van Der Heyden. 2004. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Madrid: Centro internacional para el desarrollo agrícola.
- Schmitz, Hubert y Bernard, Musyck. 1993. *Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries, IDS discussion paper, N° 324*. Brighton Sussex: Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDS), Universidad de Sussex.
- Schultz, Theodore. 1964. *Transforming traditional Agriculture*. New Haven: Yale Iniversity Press.
- Sepúlveda, Sergio. 2002. *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales*. San José: IICA.

- Sen, Amartya. 2000. *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- Sepulveda, Sergio. 2008. *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. Costa Rica: IICA.
- Smit, Adan. 1806. *La riqueza de las naciones*. España.
- Sistema de Información Ambiental EVAT. 2000. *Cuenca del río Jequetepeque*. Perú: Ministerio de Energía y Minas.
- Soubotina, Tatiana y Katherine, Sherman. 2000. *Más allá del crecimiento económico*. Washington DC: Banco Mundial.
- Tavares, María de Concecao y Gerson, Gómez. 1998. *La CEPAL y la integración económica de América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para la América Latina y el Caribe.
- Telles, Gonzalo. 1996. *Sistemas de producción pecuaria*. Bogota: Mc Graw- Hill Latinoamérica.
- Terán, Oswaldo. 1997. *Modelado de Organizaciones*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Trivelli, Carolina, Javier Escobal y Bruno Revesz. 2009. *Desarrollo rural en la sierra*: Lima. Bellido ediciones E.I.R.L.
- Torres Cordero, Jorge Martín. 2013. *Análisis del programa especial concurrente para el desarrollo rural sustentable en México*: México. Grupo Eumed.net / Universidad de Málaga y Red Académica Iberoamericana Local Global.
- Uribe, Consuelo. 2008. *Un modelo para armar: Teorías y conceptos de desarrollo*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- UNIFEM Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer. 2009. *El progreso de las mujeres en el mundo 2008/2009: ¿Quién responde a las mujeres? Género y rendición de cuentas*. Nueva York: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (actualmente ONU Mujeres).
- UNI Universidad Nacional de Ingeniería facultad de ingeniería geológica minera y metalúrgica. 2000. *Cuenca del río Jequetepeque*. Lima: Instituto de minería y medio ambiente.
- Valcárcel Resalt, G. 1992. *Balance y perspectivas del desarrollo local en España, en Canto: Desarrollo rural. Ejemplos europeos*. Madrid: IRYDA Ministerio de Agricultura y Pesca.
- Vargas, Jennyffer. 2013. *Las Organizaciones como Cerebros para Generar Capital Social*. *Daena: International Journal of Good Conscience*.

- Vásquez, Enrique y Winkelried Dieg. 2003. *Buscando el bienestar de los pobres: Cuán lejos estamos*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Vela Mantilla, Roberto. 2003. *Hacia un nuevo enfoque de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo rural*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Velásquez Hernández, Julio y Jesús, León Santos. 2012. *Una organización de campesinos para campesinos*. México: LEISA 2006.
- Vieytes, Rut. 2004. *Metodología de la investigación en organizaciones mercados y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos aires: Buenos aires de las ciencias.
- Von, Carlovitz. 1713. Tratado de silvicultura económica. Alemania.
- Weber, Max. 1922. Economía y sociedad: Teoría clásica de la burocracia. México. Fondo de Cultura Económica.
- Zambrano, Berto. 2016. *Organización la fortaleza del valle*. Ecuador. Boletín Fortaleza del Valle.

## ANEXOS



### ENCUESTA A JUNTA DIRECTIVA DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE LA CUENCA DEL ALTO JEQUETEPEQUE



Buenos días/ tardes, la presente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre el aporte de las organizaciones de productores de la cuenca del Alto Jequetepeque, al desarrollo agropecuario sostenible, para una investigación de Maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca.

N° Encuesta	
Fecha:	././ 2014

I.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA
1.1. Provincia:
1.2.- Distrito:
1.3.- Centro Poblado:
1.4.- Caserío:

II.- DATOS DEL ENTREVISTADO
2.1.- Nombres y Apellidos
2.2.- Cargo:

### III.- PREFIL ORGANIZACIONA

3.1.- Nombre de la Organización:

.....

3.2.- Nombre del Representante Legal:

.....

3.3.- Fecha de Creación:

.....

2.4.- Tiempo de Vigencia

.....

3.4.- Están escritos en registros públicos:

Si ( ) No ( )

3.5.- Número de Asociados: Varones: ..... Mujeres..... Jóvenes (V)..... Jóvenes (M) Total.....

3.6.- Actualmente la Organización está activa Si ( ) No ( )

3.7.- Cada que tiempo realizan elecciones de Junta Directiva:.....

3.8.- Cuando fue elegida la Junta Directiva actual:.....Periodo de Gestión.....

3.9.- Características de la Junta Directiva

CARGO	OCUPA OTRO CARGO EN LA COMUNIDAD		REELECTO		NIVEL EDUCATIVO
	SI	NO	SI	NO	

3.10.- Cada que tiempo se reúne la Junta Directiva: .....

3.11.- Nivel Educativo Promedio de los Integrantes de la Junta Directiva <sup>2</sup>.....

<sup>2</sup> Nivel Educativo: Sin Nivel (1), Primaria Completa (2), Primaria incompleta (3), Secundaria completa (4), Secundaria incompleta (5) Técnico Superior (6), Universitario Completo (7)

3.12.- Indicadores de Desempleo en la Organización / N° desempleo de socios.

a.- Varones..... b.- Mujeres..... c.- Total.....

3.13.- Tipo de Actividades Económicas realizadas por la organización:.....

3.14.- Ámbito de intervención:.....

3.15.- Dirección / Teléfono / Email de la Organización:.....

	SI	NO	Fecha Elaboración	Observación
<b>3.16 Cuenta con los siguientes Instrumentos de Gestión Organizacional:</b>				
a.- Plan Operativo Anual (POA)				
b.- Reglamento Interno				
c.- Libro de Actas:				
d.- Libro de Asociados:				
e.- Libro de Caja:				
f.- Otros / Detallar				

3.17.- Participo en la elaboración de Dichos Instrumentos Si ( ) No ( )

3.18. Las actividades realizadas están estipuladas dentro de su Plan de Operativo Anual (POA) Si ( ) No ( )

3.19.- Su Plan Operativo Anual, está relacionado con las acciones de Desarrollo Agropecuario Sostenible Si ( ) No ( )

3.20.- Cada que tiempo realizan la evaluación de avances del POA Mensual ( ) Trimestral ( ) Medio año ( ) Anual ( )

#### IV.- DINAMICA ORGANIZACIONAL INTERNA – GESTIÓN ACTUAL

4.1.-Cuál es la finalidad de la organización:.....

<b>4.2.- Proceso de Inserción y Deserción de Socios</b>	N°	Motivo
a.- Socios que iniciaron		
b.- Socios que se han retirado		
c.- Socios que han ingresado:		

4.3.- Como se toman las decisiones dentro de la Junta Directiva.....

4.4.- La Junta Directiva delega funciones a sus socios: Si ( ) No ( )

4.5.- En comparación a cuando Iniciaron la Gestión como cree que esta ahora

(a) Mejor (b) Igual (c) Peor

4.6.- Como ve a su organización en cinco años.

(a) Mejor (b) Igual (c) Peor

4.7.- Como califica su gestión de la Junta Directiva

(a) Buenas (b) Regular (c) Mala

4.8.- Que cambios busca la Junta Directiva a nivel de Desarrollo Agropecuario Sostenible

.....

.....

4.9.- Cual es el principal logro de su Gestión en Desarrollo Agropecuario Sostenible por parte de su organización

.....

.....

**V DINAMICA ORGANIZACIONAL EXTERNA**

5.1.- Con cual organización de la localidad se relaciona más

.....

5.2.- Cual es el motivo de dicha relación

.....

5.3.- Como califica la relación de la organización con la localidad

(a) Bueno                      (b) Mala                      (c) Regular

5.4.- Qué proyectos Agropecuarios ha ejecutado su Gestión.

ENTE FINANCIERO	AÑO	TIPO DE PROYECTO	FORMA DE ADQUISICIÓN		SITUACION ACTUAL	
			Concurso	Designación Directa	Vigente	Concluido
a.- Municipalidad Distrital						
b.- Municipalidad Provincial						
c.- Gobierno Regional						
d.- Gobierno Nacional						
e.- Cooperación Internacional						

5.5.- Participan en las reuniones de la localidad

Si ( ) Porque? ..... No ( )

5.6.- La Organización participa en cursos de desarrollo agropecuario sostenible

Si ( ) Cuantas?..... No ( )

5.7.- Cuales son la Dos principales instituciones públicas o privadas promotoras del desarrollo agropecuario sostenible, con las cuales vienen trabajando

a.-.....

b.-.....

5.8.- Como califica el nivel de convocatoria a nivel de la localidad de la Organización

(a) Alta Convocatoria                      (b) Media Convocatoria                      (c) Baja Convocatoria

5.9.- Su Organización Desarrolla Actividades de Desarrollo Sostenible hacia la comunidad

(a) Capacitaciones/ Talleres                      (b) Ferias                      (c) Foros                      (d) Otros / Detalle.....

Gracias por su atención



**ENCUESTA A SOCIOS DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE LA CUENCA DEL ALTO JEQUETEPEQUE**



*Buenos días/tardes, la presente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre el aporte de las organizaciones de productores de la cuenca del Alto Jequetepeque, al desarrollo agropecuario sostenible, para una investigación de Maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca.*

N° Encuesta	
Fecha:	.././ 2014

<b>I.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>
1.1. Provincia:
1.2.- Distrito:
1.3.- Centro Poblado:
1.4.- Caserío:

<b>II.- DATOS DEL ENTREVISTADO</b>
2.1.- Nombres y Apellidos
2.2.- Cargo:

**III.- PREFIL ORGANIZACIONAL**

- 3.1.- Nombre de la Organización: .....
- 3.2.- Nombre del Representante Legal: .....
- 3.3.- Fecha de Creación: ..... 3.4.- Tiempo de Vigencia: .....
- 3.5.- Están escritos en registros públicos: Si ( ) No ( )
- 3.6.- Número de Asociados: Varones: ..... Mujeres: ..... Jóvenes (V)..... Jóvenes (M) Total.....
- 3.7.- Actualmente la Organización está activa Si ( ) No ( )
- 3.8.- Cada que tiempo realizan elecciones de Junta Directiva: .....
- 3.9.- Cuándo fue la última elección: .....
- 3.10.- El Presidente de la Organización ha ocupado otro cargo en la comunidad: Si ( )  
Cual: ..... No ( )
- 3.11.- Cada que tiempo se convoca a:  
a.- Asamblea General: ..... b.- Reuniones: .....
- 3.12.- Nivel Educativo Promedio de los Socios<sup>3</sup> .....
- 3.13.- Indicadores de Desempleo en la Organización / N° desempleo de socios.  
a.- Varones..... b.- Mujeres..... c.- Total.....
- 3.14- Tipo de Actividades Económicas realizadas por la organización: .....
- 3.15.- Ámbito de intervención: .....

<sup>3</sup> **Nivel Educativo:** Sin Nivel (1), Primaria Completa (2), Primaria incompleta (3), Secundaria completa (4), Secundaria incompleta (5) Técnico Superior (6), Universitario Completo (7)

3.16.- Dirección / Teléfono / Email de la Organización:.....

3.17 Cuenta con los siguientes Instrumentos de Gestión Organizacional:	SI	NO	Fecha Elaboración	Observación
a.- Plan Operativo Anual (POA)				
b.- Reglamento Interno				
c.- Libro de Actas:				
d.- Libro de Asociados:				
e.- Libro de Caja:				
f.- Otros / Detallar				

#### IV.- DINAMICA ORGANIZACIONAL INTERNA

4.1.-Cuál es la finalidad de la organización:.....

4.2.- Quien tuvo la iniciativa para constituir la Organización

- (a) Iniciativa Propia
- (b) Iniciativa Gubernamental
- (c.) Iniciativa No Gubernamental

4.3.- Que Motivó la creación de la organización:

- (a) Trabajar en Asociatividad
- (b) Acceder a Recursos Externos
- (c) Para participar en financiamiento gubernamental
- (c) Otros / Detallar

4.4.- Proceso de Inserción y Deserción de Socios	Nº	Motivo
a.- Socios que iniciaron		
b.- Socios que se han retirado		
c.- Socios que han ingresado:		

4.5.- Como se toman las decisiones dentro de la organización.....

4.6.- La Junta Directiva delega funciones a sus socios: Si ( ) No ( )

4.7.- El proceso de Elección de la Junta Directiva se hace mediante:

- (a) Mano Alzada
- (b) Voto Secreto.
- (c) Designación a dedo

4.8.- En comparación a cuando ingreso a la organización como cree que esta ahora

- (b) Mejor (b) Igual (c) Peor

4.9.- Como ve a su organización en cinco años.

- (b) Mejor (b) Igual (c) Peor

4.10.- Como califica la actual gestión de la Junta Directiva

- (b) Buenas (b) Regular (c) Mala

4.11.- Que cambios busca la organización a nivel de Desarrollo Agropecuario Sostenible

.....

4.12.- Cual es el principal logro en Desarrollo Agropecuario Sostenible por parte de su organización

4.13.- Cuales son las actividades de desarrollo ecológico que realiza la organización

#### V DINAMICA ORGANIZACIONAL EXTERNA

5.1.- Aparte de su organización, cuántas organizaciones similares existen en la localidad, mencionar las más importantes

a.-.....

b.- .....

c.- .....

5.2.- Con cual organización de la localidad se relaciona más

.....

5.3.- Cual es el motivo de dicha relación

.....

5.4.- Como califica la relación de la organización con la localidad

(a) Bueno            (b) Mala                            (c) Regular

5.5.- Qué proyectos Agropecuarios ha ejecutado la Organización.

ENTE FINANCIERO	AÑO	TIPO DE PROYECTO	FORMA DE ADQUISICIÓN		SITUACION ACTUAL	
			Concurso	Designación Directa	Vigente	Concluido
a.- Municipalidad Distrital						
b.- Municipalidad Provincial						
c.- Gobierno Regional						
d.- Gobierno Nacional						
e.- Cooperación Internacional						

5.6.- Participan en las reuniones de la localidad

Si ( ) Porque? ..... No ( )

5.7.- La Organización participa en cursos de desarrollo agropecuario sostenible

Si ( ) Cuantas?..... No ( )

5.8.- Cuales son la Dos principales instituciones públicas o privadas promotoras del desarrollo agropecuario sostenible, con las cuales vienen trabajando

a.-.....

b.-.....

5.9.- Como califica el nivel de convocatoria a nivel de la localidad de la Organización

(b) Alta Convocatoria            (b) Media Convocatoria            (c) Baja Convocatoria

5.10.- Su Organización Desarrolla Actividades de Desarrollo Sostenible hacia la comunidad

(a) Capacitaciones/ Talleres            (b) Ferias            (c) Foros            (d) Otros / Detalle.....

**VI.- GESTIÓN DEL DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE**

6.1.- Cuál es la actividad ganadera principal de la Organización:

- (a) Vacuno                      (b) Ovino                      (c) Porcino                      (d) Animales Menores

6.2.- Cual es la actividad agrícola principal

- (a) Tubérculos                      (b) Cereales                      (c) Legumbres                      (d) Frutas

6.3.- Destino de la Producción:

- (a) Consumo Propio                      (b) Mercado Local                      (c) Mercado Nacional                      (d) Mercado Internacional

6.4.- Realizan Transformación de sus Productos    Si ( )                      No ( )                      De qué Tipo

.....

**VII.- GESTION DEL DESARROLLO ECOLOGICO AGROPECUARIO**

7.1.- Consumo de fertilizantes / Qué tipo de fertilizantes utiliza

FERTILIZANTE	SI	NO	FRECUENCIA DE USO		
			NUNCA	A VECES	SIEMPRE
a.- Químico					
b.- Natural					
c.- Ambos					

7.2.- Consumo de medicamentos veterinarios

- (a) Caseros                      (b) Químicos                      (c) Ambos                      (d) Ningunos

7.3.- Consumo de combustibles renovables (% del total de energía)/ Tipo de Combustible utilizado para cocinar

- (a) Leña                      (b) Gas                      (c) Electricidad                      (d) Otros

7.4.- Qué tipo de transporte utiliza para movilizarse

- (a) Acémila                      (b) Motorizado                      (c) Ninguno

7.5.- Destino de los desechos en las crianzas pecuarias./Realiza tratamiento de residuos de las crianzas pecuarias

- (a) Si                      (b) No                      (c) A Veces

7.6.- Cuál es destino final de los desechos de las crianzas pecuarias

- (a) Campo Abierto                      (b) Río                      (c) Hueco                      (d) Quemado

7.7.- Evolución de la superficie forestal. /Cuántas hectáreas aproximadamente ha reforestado durante su permanencia en la organización  
.....Hac

7.8.- Con qué especies de árboles está reforestando.....

7.9.- Pérdida de la superficie forestal/ Cuántas hectáreas aproximadamente a deforestado durante su permanencia en la organización  
.....Hac

7.10.- Cuáles son los usos de la madera de deforestación

- (a) Combustible                      (b) Construcción                      (c) Industrial

Gracias por su atención



**ENCUESTA A PERSONAS DE UNA COMUNIDAD  
INDEPENDIENTE QUE PERTENESCAN O NO A UNA  
ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES DE LA  
CUENCA DEL ALTO JEQUETEPEQUE**



N° Encuesta	
Fecha:	.../.../2014

*Buenos días/tardes, la presente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre el aporte de las organizaciones de productores de la cuenca del Alto Jequetepeque, al desarrollo agropecuario sostenible, para una investigación de Maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca.*

I.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA	II.- DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO
1.1. Provincia:	2.1.-Nombre del Entrevistado (Opcional)
1.2.- Distrito:	
1.3.- Centro Poblado:	2.2.-Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
1.4.- Caserío	2.3- Edad:
	2.4.- Pertenece a una Organización Si ( ) No ( )

**III.- DINAMICA ORGANIZACIONAL**

3.1.- Actividad Principal a la que se dedica:  
.....

3.2.- A pertenecido a alguna organización Si ( ) No ( )  
Cuál es o fue el motivo que pertenecido o no a una organización  
.....

3.3.- Pertenece a alguna organización Si ( ) No ( )  
Cuál es el motivo que pertenece o no a una organización  
.....

3.4.- Cuáles son las principales organizaciones de la localidad:  
a.-.....  
b.-- .....  
c.-.....

3.5.- Para Usted, Como califica el trabajo realizado por estas organizaciones  
a.- Buenas (b) Regular (c) Mala

3.6.- Para usted, Cual de esta organizaciones realiza un trabajo de desarrollo agropecuario sostenible:  
.....

3.7.- Para Usted, cuál es el principal logro de esta organización.  
.....

3.8.- Participa en las actividades realizadas por esta organización Si ( ) No ( )  
Por qué.....

3.9.- Para Usted que debe mejorar es esta organización:  
.....

3.10.- Para Usted, cuales son las tres características principales para que una organización realice una buena gestión en el desarrollo agropecuario sostenible.

a.-.....

b.-.....

c.-.....

**IV.- GESTION DEL DESARROLLO ECOLOGICO AGROPECUARIO**

4.1.- Consumo de fertilizantes / Qué tipo de fertilizantes utiliza

FERTILIZANTE	SI	NO	FRECUENCIA DE USO		
			NUNCA	A VECES	SIEMPRE
a.- Químico					
b.- Natural					
c.- Ambos					

4.2.- Consumo de medicamentos veterinarios

- (a) Caseros    (b) Químicos    (c) Ambos    (d) Ningunos

4.3.- Consumo de combustibles renovables (% del total de energía)/ Tipo de Combustible utilizado para cocinar

- (a) Leña    (b) Gas    (c) Electricidad    (d) Otros

4.4.- Qué tipo de transporte utiliza para movilizarse

- (a) Acémila    (b) Motorizado    (c) Ninguno

4.5.- Destino de los desechos en las crianzas pecuarias./Realiza tratamiento de residuos de las crianzas pecuarias

- (a) Si    (b) No    (c) A Veces

4.6.- Cuál es destino final de los desechos de las crianzas pecuarias

- (a) Campo Abierto    (b) Río    (c) Hueco    (d) Quemado

4.7.- Evolución de la superficie forestal. /Cuántas hectáreas aproximadamente ha reforestado en los últimos 10 años .....ha  
Especie forestal.....

4.8.- Con qué especies de árboles está reforestando.....

4.9.- Pérdida de la superficie forestal/ Cuántas hectáreas aproximadamente a deforestado en los últimos 10 años .....ha  
Especie forestal.....

4.10.- Cuáles son los usos de la madera de deforestación

- (a) Combustible    (b) Construcción    (c) Industrial

4.11.- Por qué usted no pertenece a la Asociación de productores Agropecuarios del caserío

4.12.- Estaría dispuesto/a a formar parte de una organización de productores Agropecuarios

4.13.- según Usted que es lo que genera una organización

Gracias por su atención

**Padrón de socios de organizaciones de productores agropecuarios**

**“ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LÍDERES AGROPECUARIOS DE  
RINCONADA – ASUNCIÓN”**

Nº de socios: 13

Provincia / Distrito / Caserío: CAJAMARCA – LA ASUNCIÓN –  
**RINCONADA**

Actividad o proyecto que trabajan: SANIDAD ANIMAL Y MEJORAMIENTO  
GENÉTICO DE GANADO VACUNO

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
01	Segundo Pablo Luna Pérez	Presidente
02	Santos Francisco Tello Alcántara	Vicepresidente
03	Santos Juan Portilla Ocas	Secretario
04	Beatriz Sánchez Portilla	Tesorera
05	Santos Hipólito Narro León	Fiscal
06	Jacinto Cabanillas Alcántara	Vocal 1
07	Victoria longa castillo	Socio
08	Paola Pérez Cortez	Socio
09	José Ismael Pérez Crisólogo	Socio
10	Ricardo Cortez Saldaña	Socio
11	Amaro longa Castillo	Socio
12	Pedro Pablo Alcántara Hoyos	Socio
13	Edin Narro Vigo	Socio

**“ASOCIACIÓN PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN MARTIN DE  
PORRES”**

Nº de socios: 10

Provincia/Distrito/Comunidad: SAN PABLO – SAN LUIS – **PAMPAS DE SAN  
LUIS** Sector: LAS CHIRIMOYAS

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
01	Segundo Héctor Infante Tejada	Presidente
02	Ramiro Hermildo Tejada Palomino	Secretario
03	Zoila Melchora Amambal Vargas	Tesorera
04	Aníbal Coro Vigo	Fiscal
05	Pedro Cholán Mendoza	Vocal 1
06	Nemesio Infante Castrejón	Vocal 2
07	Héctor Infante Castrejón	Socio
08	María Consuelo Tejada Correa	Socio
09	Yolanda Isabel Tejada Díaz	Socio
10	Delicias Araceli Infante Tejada	Socio

## APROA ÑAMAS – MAGDALENA”

Nº de socios: 19

Provincia/Distrito/Comunidad: CAJAMARCA – MAGDALENA – ÑAMAS

Actividad que se trabaja en convenio: “CRIANZA DE CUYES”

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
01	Santos Saavedra Narro	Presidente
02	Angélica Valqui Godoy	Secretaria
03	Luis Alberto Limay Narro	Tesorera
04	María Amalia Llacsá Chalán	Fiscal
05	Modesto Narro López	Vocal 1
06	Rosario Valqui Godoy	Socia
07	Nora Jiménez Saldaña	Socia
08	Clara Elena Saldaña Florián	Socia
09	Mabel Narro Paico	Socia
10	Socorro Valqui Godoy	Socia
11	Victoria Godoy Valqui	Socia
12	Vicenta Margarita Narro Jiménez	Socia
13	Guillermo Próspero narro Jiménez	Socio
14	Serapio Cachi Castilla	Socio
15	Nicolás Jiménez Guarnís	Socio
16	Wilmer Valentín Valqui Godoy	Socio
17	Jesús Saavedra Pérez	Socio
18	Emiliano Ayaypoma Ducas	Socio
19	Narro Saldaña Karina	Socia

## ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LANCHE PERÚ

Nº de socios: 26

Provincia/Distrito/Comunidad: San Miguel – San Miguel – LANCHEPAMPA

Actividad que se trabaja en convenio: “GANADO VACUNO”

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
01	Cueva Rodas Pedro	Presidente
02	Rodas Bardales Elita del Pilar	Secretaria
03	Gálvez Bardales Wilfer Baldimer	Tesorera
04	Rodas Quiroz Fran Niler	Fiscal
05	Cubas Huangal Augusto Marcial	Vocal 1
06	Bardales Malca Zoila Guillermina	Socia
07	Quiroz Vásquez Angela Consuelo	Socia
08	Ibarrola Gil Abdon	Socia
09	Lozano Cruzado Filmar Doris	Socia
10	Huangal Gamarra Herleses Elmer	Socia
11	Caballero Cueva Zoila rosa	Socia
12	Vásquez Terrones Agustín	Socia
13	Rodas Alcántara Gransisco Santiago	Socio
14	Correa Vásquez Eladio	Socio
15	Cueva Olano Franklin Eduardo	Socio
16	La Torre Saravia Maximina	Socio
17	Quiroz LA Torre Wilder Saúl	Socio
18	Correa La Torre Alejandro	Socio
19	Rodas Carrión Cástulo	Socio
20	Gálvez Bardales Maria de los Ángeles	Socio

21	Vásquez Cáceres Roberto	Socio
22	Gálvez Gamarra Idelso	Socio
23	Lozano Quiroz Vicente	Socio
24	Zelada Vásquez Cornelio Raúl	Socio
25	Cubas Rodas Wagner Henrique	Socio
26	Morales Deza Maritza Consuelo	Socio