



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**Sucre - Bolivia**

**CURSO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO Y ECONOMÍA  
SOCIOCOMUNITARIA PRODUCTIVA**

**“EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CAPACIDAD  
ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIONES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO  
DE TOMINA”**

**Tesis presentada para obtener el  
grado académico de magister en  
Desarrollo y Economía Socio  
Comunitaria Productiva**

**AUTOR: WILMAR SUBIETA AUZA**

**Sucre – Bolivia**

**2017**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad. Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial. Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

WILMAR SUBIETA AUZA

Sucre, Noviembre de 2017



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**Sucre - Bolivia**

**CURSO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO Y ECONOMÍA  
SOCIOCOMUNITARIA PRODUCTIVA**

**“LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CAPACIDAD  
ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIONES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO  
DE TOMINA”**

**Tesis presentada para obtener el  
grado académico de magister en  
Desarrollo y Economía Socio  
Comunitaria Productiva**

**AUTOR: WILMAR SUBIETA AUZA**

**TUTOR: MSc. ADER BARRÓN ACHA**

**Sucre – Bolivia**

**2017**

**AGRADECIMIENTOS:**

A Dios por llenarme de dicha y aprendizaje en cada paso del camino. A la Universidad Andina Simón Bolívar y a todas las personas que componen este noble establecimiento educativo. Al mi tutor de investigación que estuvo apoyando durante todo el proceso con sinceridad y motivación hacia mi persona. Y a las instituciones y organizaciones productivas participantes del desarrollo del municipio de Tomina, que abrieron sus percepciones hacia los propósitos del estudio.

Les quedo infinitamente agradecido.

**DEDICATORIA:**

A mi familia amada que sostiene mis pensamientos.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1 Antecedentes	2
2 Objeto de estudio	5
3 Planteamiento del Problema	5
4 Hipótesis	6
5 Conceptualización de las variables	6
6 Objetivos de la Investigación	9
7 Justificación	9
8 Diseño Metodológico	11
9 Operacionalización de Variables	15
<b>CAPÍTULO I – MARCO REFERENCIAL</b>	<b>18</b>
1.1 Marco contextual	18
1.2 Marco teórico	25
1.3 Marco conceptual	27
1.4 Marco jurídico y normativo	32
1.4.1 Constitución Política del Estado ‘CPE’ - 2008	32
1.4.2 Resolución Ministerial de la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo - 2010	33
1.4.3 Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización ‘Andrés Ibáñez’ - 2010	33
1.4.4 Ley N° 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria - 2011	34
1.4.5 Ley N° 301 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien -2012	34
1.4.6 Ley N° 306 de Promoción y Desarrollo Artesanal - 2012	35
1.4.7 Ley N° 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECA y de Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM - 2013	35
1.4.8 Ley N° 356 de Cooperativas - 2013	36

<b>CAPÍTULO II – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>37</b>
2.1 Descripción de aspectos generales en las Asociaciones Productivas	37
2.1.1 Objetivos de las Asociaciones productivas	38
2.1.2 Documentación y requisitos legales	39
2.2 Caracterización del Liderazgo y su enfoque de liderazgo situacional en las Asociaciones productivas	42
2.3 Estado de desarrollo organizacional en las Asociaciones Productivas del Municipio de Tomina	47
2.3.1 Descripción y análisis de la dimensión interna de las Organizaciones productivas	47
2.3.2 Descripción y análisis de la dimensión externa de las Organizaciones productivas	61
2.3.3 Índice de Capacidad Organizacional ‘ICO’	64
2.4 Análisis de la hipótesis	65
2.4.1 Prueba de normalidad	66
2.4.2 Prueba de bondad	67
2.4.3 Prueba de correlación	68
<b>CAPITULO III – PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>70</b>
3.1 Análisis de actores involucrados	70
3.2 Análisis de Asociación productiva de ‘éxito’	76
3.3 Estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas	77
3.4 Mapa de relaciones entre actores involucrados	79
3.5 Determinación de factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas	81
3.6 Análisis estructural de factores limitantes	82
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6. Relación entre variables de la hipótesis _____	6
Gráfico 1. Grupos ocupacionales en población > 10 años – Tomina _____	19
Gráfico 2. Proyección y tendencia del Presupuesto Institucional GAM – Tomina 2013 - 2020 _____	22
Gráfico 3. Presupuesto aprobado del Programa 10 del POA – ‘Promoción y Fomento de la Producción Agropecuaria’ GAM – Tomina 2011 - 2017 _____	22
Gráfico 4. Relación entre Presupuesto de Gasto Corriente y Proyectos de Inversión Pública en el Programa 10 del POA – ‘Promoción y Fomento de la Producción Agropecuaria’ GAM – Tomina 2011 - 2017 _____	23
Gráfico 5. Mapa mental del diagnóstico de la situación actual _____	24
Gráfico 7. Dimensiones del liderazgo situacional _____	28
Gráfico 8. Patrones de comportamiento en el liderazgo situacional _____	29
Gráfico 9. Estilos de liderazgo situacional _____	30
Gráfico 10. Estructura organizacional de la ADEPRO _____	38
Gráfico 11. Nivel de escolaridad formal en directivos de las Organizaciones productivas _____	41
Gráfico 12. Estructura del Índice de Capacidad Organizacional _____	47
Gráfico 13. Indicador de servicios de la Asociación _____	48
Gráfico 14. Indicador del nivel asociativo _____	50
Gráfico 15. Indicador de la estructura organizacional _____	51
Gráfico 16. Participación de la mujer en cargos jerárquicos de Asociaciones Productivas _____	52
Gráfico 17. Indicador de los recursos humanos _____	53
Gráfico 18. Capacitación de asociados a través de la Asociación _____	54
Gráfico 19. Indicador de los recursos físicos _____	54
Gráfico 20. Indicador de direccionamiento estratégico _____	56
Gráfico 21. Indicador de comunicación de la Asociaciones _____	57
Gráfico 22. Indicador de la gestión financiera _____	59
Gráfico 23. Indicador de redes, alianzas y procesos de incidencia _____	61
Gráfico 24. Cooperativas conformantes de AGROCENTRAL en el Departamento de Chuquisaca _____	62

Gráfico 25. Índice de Capacidad Organizacional ‘ICO’ en las Organizaciones Productivas _____	64
Gráfico 26. Gráfico de Correlación Lineal _____	68
Gráfico 27. Estructura organizativa ‘Inca Pallay’ _____	76
Gráfico 28. Estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas	78
Gráfico. 29. Mapa de relaciones entre actores involucrados _____	80
Gráfico 30. Gráfico de influencias indirectas potenciales _____	86

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rendimientos de la producción agrícola _____	21
Tabla 2. Objetivos de las Asociaciones productivas _____	38
Tabla 3. Estado de legalidad en las Organizaciones Productivas _____	39
Tabla 4. Antigüedad, cantidad, grado de escolaridad y experiencia en las Organizaciones Productivas _____	40
Tabla 5. Experiencia sindical y directiva de los y las actuales líderes _____	42
Tabla 8. Liderazgo situacional existente en las Asociaciones productivas _____	45
Tabla 9. Finalidad de las Asociaciones productivas _____	49
Tabla 10. Tendencia del Nivel Asociativo para las Asociaciones Productivas _____	50
Tabla 11. Suficiencia en Infraestructura, maquinaria y equipo _____	55
Tabla 12. Instrumentos para el Direccionamiento Estratégico de las Asociaciones Productivas _____	56
Tabla 13. Resolución de conflictos y diferencias a partir del diálogo en las Asociaciones productivas _____	58
Tabla 14. Uso de instrumentos contables por las Asociaciones Productivas _____	60
Tabla 15. Alianzas y procesos de incidencia en las Asociaciones Productivas _____	63
Tabla 16. Categorización y evaluación del desempeño organizacional _____	64
Tabla 17. Variables sujetas a correlación _____	66
Tabla 18. Prueba de normalidad de ‘Jarque Bera’ _____	66
Tabla 19. Prueba de bondad del modelo estadístico _____	67
Tabla 20. Correlación de Pearson _____	68
Tabla 21. Sistematización de las características de los Actores clave involucrados _____	71
Tabla 22. Factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas _____	81

**INDICE DE MATRICES**

Matriz 1. Descripción del grado de influencia o dependencia de los factores limitantes	82
Matriz 2. Matriz de análisis estructural _____	83
Matriz 3. Plano de influencias y dependencias indirectas potenciales _____	84

**INDICE DE FOTOS**

Foto 1. Mesa de trabajo. Encuentro departamental de desarrollo productivo - Chuquisaca 2015 _____	19
Foto 2. Reunión de Asociaciones productivas municipio de Tomina _____	20

## RESUMEN

Las Asociaciones productivas en el municipio de Tomina del departamento de Chuquisaca, están conformadas por la participación tanto de hombres como de mujeres, estas Organizaciones se insertan dentro de la fuente laboral más importante para el Municipio como lo es el trabajo agrícola y pecuario; sin embargo la situación actual muestra que en un escenario actual de insuficiencia tanto en capacidades organizacionales como en el liderazgo organizacional, se ve limitado el protagonismo de estas Asociaciones en posibles procesos de desarrollo socioeconómico productivo en el territorio; a partir de esta situación, el estudio de investigación se cuestiona en cómo fortalecer y mejorar estas variables buscando un mejor escenario para las Asociaciones productivas rurales del Municipio de Tomina.

En base a lo anteriormente mencionado, el objetivo principal del estudio es determinar la probable correlación entre el liderazgo situacional y la capacidad organizacional existentes al interior de las diez organizaciones productivas identificadas en el Municipio de Tomina, y generar información relevante que sustente la formulación de estrategias de fortalecimiento para estas Organizaciones de carácter rural. Con este fin la pregunta de investigación es la siguiente: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo situacional con la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas agropecuarias del municipio de Tomina? Con este propósito, la operacionalización de las variables que conforman el objeto de estudio de la investigación, expone al liderazgo situacional como: la expresión de la conducta de la persona, analizada desde dos dimensiones: la conducta de dirección compuesta por patrones de comportamiento ‘directivo y consultativo’ y la conducta de apoyo compuesta por patrones de comportamiento ‘participativo y delegativo’ (Peters & Flores, 2000). De la misma manera, la estructura de la investigación expone la variable de capacidad organizacional como: una estrategia educativa para lograr el cambio planeado de la organización... (Guizar, 2008) o el potencial que tiene la organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas que generen escenarios de articulación multisectorial (Mercedes, 2014), cuyo análisis según (Diaz, 2013) debe considerar dos dimensiones en relación a cada Organización: una interna, que atiende aspectos técnico operativos, administrativos, organizativos y estratégicos; y otra externa, que analiza la vinculación de la organización con su entorno, asumiendo responsabilidades y

habilidades para crear interdependencias, redes y mecanismos participativos con su entorno institucional.

Como resultados de la investigación se han caracterizado y evaluado las variables de análisis interpretando su correlación estadística y demostrando la hipótesis planteada por la investigación; en este cometido, se ha demostrado que la capacidad organizacional está altamente determinada por el liderazgo situacional existente en cada Asociación productiva y por ende debe ser considerado en todo proceso de fortalecimiento organizacional; asimismo, las estrategias en base al enfoque sistémico y prospectivo formuladas por la investigación, se deben implementar en base al mejoramiento de los índices de capacidad organizacional de las Asociaciones productivas y mejoramiento del liderazgo situacional en sus directivas, esto con el fin de promover el protagonismo asociativo en el desarrollo socioeconómico productivo territorial.

**Palabras clave:** Liderazgo Situacional, Capacidad Organizacional, Asociaciones Productivas.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado como el liderazgo situacional y su influencia en la capacidad organizacional de Asociaciones productivas, plantea el problema de investigación en el marco de la problemática socioeconómica y productiva, por la cual atraviesan las Asociaciones agropecuarias del municipio de Tomina en el Departamento de Chuquisaca; en este sentido la investigación cuestiona la relación existente entre el liderazgo y la capacidad organizacional al interior de estas Organizaciones, asumiendo la hipótesis sobre la importante determinación e influencia existente entre estas variables que explique a su vez la insuficiencia de capacidades organizacionales y de liderazgo.

En este sentido el objetivo de la investigación propone, estudiar la relación entre liderazgo y capacidad organizacional en las Asociaciones productivas, que contribuya en la formulación de estrategias de fortalecimiento para las Asociaciones productivas y promueva el desarrollo socioeconómico productivo en el municipio de Tomina, debido a la importancia por la resolución de problemas de orden social, económico, administrativo y financiero que están limitando el desarrollo de estas Organizaciones.

El diseño metodológico propuesto recoge la información necesaria de fuentes primarias existentes al interior de las Asociaciones productivas, y fuentes secundarias de orden bibliográfico que exponen experiencias, conceptos, enfoques y tendencias con respecto al objeto de estudio de la investigación, aplicando el método hipotético deductivo, analítico sintético, estadístico, sistémico y prospectivo.

Este proceso está estructurado en tres capítulos, los dos primeros están referidos a la revisión del sustento teórico y el análisis e interpretación de resultados; la sistematización adecuada de esta información, permitirá contar con la base e insumos necesarios para la formulación de estrategias de fortalecimiento de capacidades organizacionales para las Asociaciones productivas agropecuarias del municipio de Tomina detallada en el tercer capítulo del documento.

## 1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación, refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema; su propósito es puntualizar los avances teóricos brindando la orientación para estructurar el estudio (Contreras, 2011).

El liderazgo situacional, ha sido objeto de análisis e implementación en Organizaciones Económicas Campesinas 'OECA' como un ámbito de fortalecimiento específico, contenido entre las capacidades con las que debe contar la dirección de una organización durante su toma de decisiones. En este sentido (Peters & Flores, 2000) mencionan la inevitable existencia de cargos jerárquicos en las Asociaciones productivas agropecuarias, hecho que genera la necesidad de la adecuada delegación de tareas al interior de la Asociación; este enfoque de delegación se llama también liderazgo por situación o liderazgo situacional y puede ser caracterizado a través de la implementación y resolución de un 'Test de Liderazgo Situacional' con los directivos de las Asociaciones productivas (Peters & Flores, 2000). Como parte de los hallazgos de estos autores, se propone al liderazgo situacional en dos dimensiones que hacen a la conducta del líder; la conducta de dirección y la conducta de apoyo. El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo 'SNV' durante procesos de fortalecimiento a las Asociaciones productivas, menciona que un estilo clásico de mando autocrático desde sus directivas, debe dar paso a un modelo que otorgue mayor flexibilidad y libertad, para de esta forma buscar potenciar los conocimientos y habilidades de las otras personas, es decir, que se debe comenzar a fundamentar y aplicar un nuevo enfoque de liderazgo, denominado como el liderazgo por situación o liderazgo situacional (Peters & Flores, 2000). Paul Hersey y Ken Blanchard citados en (Benavides C. & Delgado A., 2004), también desarrollaron el liderazgo situacional como un otro modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del asociado; cada uno de estos estilos, se adaptarán a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo u organización de trabajo para lograr sus objetivos (Benavides C. & Delgado A., 2004).

Las capacidades organizacionales, entendidas como la suficiencia de recursos y procesos que las organizaciones despliegan para el logro de su propósito de creación, han sido estudiadas por diferentes autores. Según (Diaz, 2013) esta variable en vinculo

hacia el desarrollo regional ha permitido analizar las capacidades organizacionales de las Asociaciones productivas en Santa Fe, Argentina, concluyendo que no todas las Asociaciones cuentan con el mismo nivel de organización y protagonismo territorial pese al apoyo externo existente por parte de actores privados y públicos; en la mayoría de los casos, se manifiestan brechas de capacidad entre los objetivos fundacionales de las Asociaciones, su actividad estratégica y sus capacidades de gestión sobre lo territorial; las Asociaciones presentan factores limitantes en los siguientes ámbitos: capital humano, capital material y financiero, actuación estratégica operacional y capital relacional; la experiencia muestra que en las Asociaciones se cuenta con nivel medio alto en tanto al capital social (Díaz, 2013).

Asimismo, Avalos, J. A., Yague, J. L. & Cangahuala, G. estudian la relación entre lo que se considera el capital social para las comunidades productivas del Perú y la planificación adaptativa en procesos de innovación industrial. El estudio vincula el capital social y la planificación adaptativa con la innovación, dado lo anterior se considera que tanto el capital social como la planificación adaptativa impactan en el aprendizaje productivo y el desarrollo de valores empresariales. Esta hipótesis se valida por el grado de influencia obtenido a partir de la aplicación de modelos estadísticos, exponiendo el grado de 'asociatividad' como el factor más influyente en la correlación entre variables. De esta forma, el estudio reafirma la activa y necesaria promoción y desarrollo de la asociatividad como parte fundamental en economías emergentes (Avalos, Yague, & Cangahuala, 2016).

Con lo antes planteado por Avalos, J. A., Yague, J. L. & Cangahuala, G., es de relevancia para la presente investigación asumir que el capital social es un aspecto determinante para el Desarrollo de las Asociaciones productivas, y como se mencionó en (Díaz, 2013), este capital social es dentro de los ámbitos propios de las Asociaciones el mejor establecido. En este mismo sentido la asociatividad entendida como: El mecanismo de cooperación, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común (CEI, 2015), es un aspecto que hace práctica o es producto de un capital social fortalecido.

Por su parte, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ‘PNUD’, promueve un modelo alternativo de desarrollo local y mejoramiento organizacional, a través del uso del índice de capacidad organizacional ‘ICO’. La idea de este modelo alternativo de desarrollo local es poner en marcha un funcionamiento sistemático y coordinado de los distintos actores sociales y de los factores productivos para pasar de una competitividad empresarial débil en las pequeñas empresas agropecuarias, a una competitividad territorial. Por tal razón se han previsto acciones que buscan incentivar, consolidar y promover las capacidades de las Asociaciones productivas a partir de la implementación de un instrumento metodológico que permita medir, evaluar y hacer seguimiento a la capacidad de gestión de estas Asociaciones. Para su puesta en práctica el PNUD ha trabajado con diez Asociaciones productivas en siete departamentos de Bogotá Colombia, constituidas a su vez en la Red de Agencias de Desarrollo Económico Local Colombiana. A partir de esta experiencia, el PNUD recomienda el análisis sistémico en consideración tanto a las redes y alianzas externas como al fortalecimiento de factores internos de las organizaciones, para contribuir en el logro de sus propósitos de creación productiva (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

## 2 Objeto de estudio

El objeto de estudio, es una parte de la realidad objetiva que tiene el propósito de delimitar los elementos y relaciones que el investigador presupone afines, determinando los límites precisos donde existe la solución del problema. Mientras el campo de acción, es una parte en concreto y específica del objeto de estudio sobre el que se va a actuar (Guerra, 2012).

En este sentido el objeto de estudio para la presente investigación, se plantea como:

**La relación entre el liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional, frente a la capacidad organizacional existente en Asociaciones productivas agropecuarias.**

Mientras que el campo de acción se define como:

**La promoción del fortalecimiento organizacional en Asociaciones productivas agropecuarias.**

## 3 Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema es un enunciado u oración interrogativa que pregunta: ¿qué relación existe entre dos o más variables?, envolviendo dificultad teórica o práctica, a la cual se debe hallar una solución (Guerra, 2012).

En este sentido el problema se formula como:

**¿De qué manera se relaciona el liderazgo con la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas agropecuarias del municipio de Tomina?**

Esta pregunta de investigación, deberá contribuir en la generación de conocimiento que contribuya en propuestas de mejoramiento para:

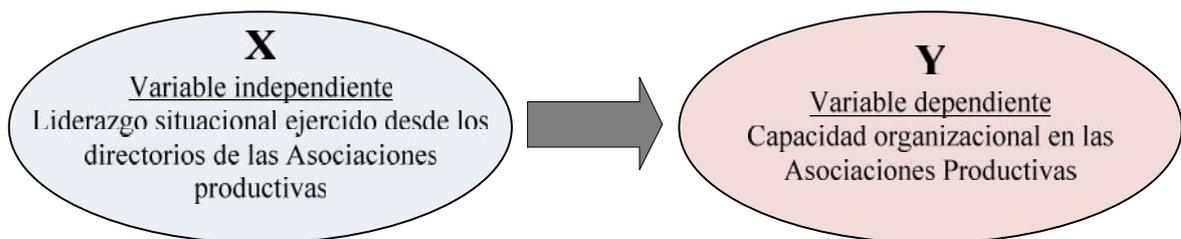
**La insuficiencia de capacidades organizacionales y de liderazgo en las Asociaciones productivas, están limitando su participación y protagonismo en el desarrollo socioeconómico productivo.**

## 4 Hipótesis

Según (Sierra Bravo, 1999:348) y (Hernández, Fernández y Baptista, 2004) citados en (Huerta R., 2010), la hipótesis es un enunciado teórico supuesto, no verificado pero probable, referente a variables o a la relación entre variables; las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones.

Con esta base teórica, se plantea como hipótesis de investigación: **la existencia de relación determinante desde el liderazgo situacional hacia la capacidad organizacional en Asociaciones productivas agropecuarias**; como el enunciado teórico supuesto que explica tentativamente el fenómeno investigado.

**Gráfico 1. Relación entre variables de la hipótesis**



**Fuente:** Elaboración propia

## 5 Conceptualización de las variables

Extraído del marco conceptual de la presente investigación, la conceptualización de las variables que hacen al objeto de estudio rescatan las siguientes definiciones como insumos que en lo posterior será parte de la definición conceptual operativa:

- **Liderazgo situacional**

En el ámbito del liderazgo, (Tzu, 1994) menciona que: ‘...el liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina...cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas y cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder’ (Tzu, 1994).

Para la concepción de un tipo de liderazgo adecuado a Organizaciones o Asociaciones productivas, la ‘SNV’ propone el ‘enfoque de delegación’ denominado también como

liderazgo por situación o liderazgo situacional, esta variable puede ser analizada a través de la implementación y resolución de un 'Test de Liderazgo Situacional' a los miembros de las directivas en las Asociaciones productivas. La conceptualización de liderazgo situacional plantea dos dimensiones que hacen a la conducta del líder; estas son: la conducta de dirección y la conducta de apoyo (Peters & Flores, 2000). La conducta de 'Dirección' significa que el líder establece una comunicación unilateral; explica al 'empleado' lo que espera de él, como debe realizar la tarea, que debe hacer, cuándo, dónde, etcétera; es decir implica alta supervisión del desempeño del 'empleado' en la realización de la tarea. La conducta de 'Apoyo' significa que el líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones. Por los dos ejes se constituyen cuatro patrones de comportamiento de liderazgo situacional. En el patrón de comportamiento o estilo de Liderazgo Situacional 'Directivo – E1', el líder determina los roles de sus 'empleados' y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo. El líder resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca la implementación. En el patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional 'Consultativo – E2', el líder todavía provee dirección, pero incorpora la comunicación bilateral con sus 'empleados', escucha sus sentimientos y sugerencias aumentando el apoyo socioemocional, pero manteniendo la toma de decisiones. El patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional 'Participativo – E3', implica un cambio significativo en la resolución de problemas toma de decisiones las cuales son compartidas entre el líder y el 'empleado'; se incrementa la comunicación bilateral; el líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas. Este comportamiento se aplica cuando el 'empleado' tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea asignada. En el patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional 'Delegativo – E4', el líder discute el problema con el 'empleado' y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El 'empleado' es quien controla y decide cómo debe realizarse la tarea, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo, necesarias para asumir responsabilidad de su propia actuación (ídem).

- **Capacidad organizacional**

Según (Mercedes, 2014), la capacidad organizacional es el potencial que tiene una organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas; esta capacidad en la organización impulsa a través de la creatividad e innovación el encuentro de los escenarios necesarios para articular distintos actores que convergen en el proceso multisectorial con propósitos similares. Para (Díaz, Límites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional, 2013), la capacidad organizacional debe ser vista como un proceso que puede ser estudiado a partir del análisis de dos dimensiones: una interna, que atiende aspectos técnico operativos, administrativos, organizativos y estratégicos; y otra externa, que analiza como la organización se vincula con su entorno, asumiendo responsabilidades y habilidades para crear interdependencias, redes y mecanismos participativos con otras organizaciones públicas y/o privadas.

En complemento a esta definición, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 'PNUD', considera la capacidad organizacional como los recursos y procesos que las Asociaciones productivas, despliegan para cumplir con su mandato misional o a la vez con el propósito por el cual han sido creadas. Estos recursos y procesos son medibles a través de la implementación del Índice de Capacidad Organizacional 'ICO', evaluación que permite caracterizar el estado del desempeño organizacional en las Asociaciones productivas y el diagnóstico base para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

## 6 Objetivos de la Investigación

Según J. Jiménez, en referencia al adecuado desarrollo y fortalecimiento organizacional, manifiesta que: *‘lo importante no es el capital económico sino la organización, mientras más organización existe más fuerte es’* (Jiménez, 2016).

- **Objetivo General**

**Determinar la relación entre el liderazgo y la capacidad organizacional existente en las Asociaciones productivas, que contribuya a la formulación de estrategias de fortalecimiento y promueva el desarrollo socio económico productivo en el municipio de Tomina.**

- **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el liderazgo situacional existente en los directorios de las Asociaciones productivas agropecuarias.
- Determinar el estado de la capacidad organizacional de las Asociaciones productivas agropecuarias.
- Formular estrategias de fortalecimiento para las Asociaciones productivas agropecuarias.

## 7 Justificación

La justificación sustenta la argumentación de razones por las cuales se realiza la investigación, expone motivos referidos a la relevancia, actualidad y pertinencia social del tema y objeto de estudio, y la utilidad de los resultados esperados; todo ello en función de su contribución al conocimiento existente y/o de su aplicación práctica (Guerra, 2012).

En este sentido, el tema de investigación, propone ampliar la teoría y tendencia existente con respecto al estudio de la capacidad organizacional y su relación de dependencia frente a otras variables. Según autores y organismos internacionales, la capacidad organizacional depende básicamente del capital social, capital humano, capital material y financiero, activos estratégicos, actividad operacional, y capital relacional que contenga la organización; pues bien, la presente investigación propone el

análisis metodológico para considerar al liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional, como otra variable de importante influencia hacia la capacidad organizacional.

La importancia de la investigación radica en la incidencia del estudio hacia la problemática que afecta al funcionamiento de las Asociaciones productivas, en la que surgen diferentes síntomas y causas como: la insuficiente asistencia técnica para la adopción de buenas prácticas agropecuarias y generación de cadenas productivas rentables, la disminución constante de recursos de inversión productiva y la insuficiencia de capacidades organizacionales y de liderazgo que limita la participación activa de la mujer en la economía local.

En este sentido, se espera como resultado de la investigación, la formulación de estrategias de fortalecimiento que mejoren las capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas agropecuarias, permitiendo a su vez la orientación para resolver problemas de orden social, económico, administrativo y financiero en estas Asociaciones.

Este tipo de investigaciones de aplicación y justificación sobre todo práctica, están sustentadas por su importancia en y hacia el mejoramiento de capacidades que logren incidencia directa sobre la construcción de políticas públicas vinculadas al fortalecimiento de capacidades locales y regionales, que logren a su vez, revertir la problemática que limita el desarrollo de las Asociaciones productivas; el desarrollo socio económico generado a partir de esta dinámica, es conveniente para toda la sociedad en su conjunto.

## 8 Diseño Metodológico

Son los pasos a seguir para recopilar la información que la investigación requiere; esta expresado en un marco estratégico constituido por métodos, técnicas e instrumentos que se ejecutarán durante la investigación para alcanzar los objetivos y dar una respuesta al problema. (Perez, 2015).

- **Tipo de Investigación**

La investigación según la naturaleza de sus objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar; es de tipo correlacional, por tratarse de un estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos conceptos o variables: el liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional y a la capacidad organizacional.

- **Enfoque de la investigación**

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque denominado enfoque mixto (Ruiz, 2016).

Según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación, la investigación utiliza el enfoque mixto, o sea que el estudio se sustenta en datos cuantitativos al determinar la capacidad organizacional de las Asociaciones productivas, y datos cualitativos al caracterizar el liderazgo situacional existente en los directorios de estas Asociaciones. Como complemento a esto, la investigación propone formular estrategias de fortalecimiento de capacidades organizacionales a partir del enfoque sistémico.

- **Métodos de investigación**

Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimientos; en el presente estudio se sustentará esta obtención de conocimiento a través de la aplicación del método hipotético-deductivo, el método analítico-sintético y el método estadístico.

- **Método Hipotético-deductivo**

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (Echegoyen, 2005).

- **Método Analítico-sintético**

El método analítico-sintético es una combinación de dos formas de investigación que son utilizadas para desarrollar trabajos formales que requieren de un esquema para lograr los objetivos planteados. El método analítico parte de la división de un todo en muchas partes para estudiarlas por separado, en tanto que el método sintético reúne un conjunto de conceptos para formular una solución global; cuando se reúnen ambos procedimientos uno después del otro se conjuga una conclusión integral del fenómeno estudiado (Romero, 2010).

- **Método estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación; dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis de la investigación. Por lo anterior, puede considerarse a la estadística como una disciplina que posee su propio método, tal disciplina emplea conocimientos de otras ciencias como la lógica y la matemática y por

ello se dice que la estadística es una forma razonable de emplear el sentido común y la aritmética para el manejo de los datos en las investigaciones (Reynaga, 2015).

- **Técnicas e instrumentos de investigación**

La técnica de investigación es un procedimiento metodológico y sistemático que se encarga de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información. La técnica se complementa por diferentes instrumentos de investigación que posibilitan el recojo de información (Centty, 2012).

Durante la investigación se aplicarán diferentes técnicas en función al propósito del objetivo planteado; es así que para: caracterizar el liderazgo situacional existente en los directorios de las Asociaciones productivas agropecuarias, se empleará como técnica la ‘entrevista’ a los y las presidentes y presidentas de las Asociaciones, y el instrumento del ‘test de liderazgo situacional’; para determinar el estado de la capacidad organizacional de las Asociaciones productivas agropecuarias, se empleará como técnica la ‘encuesta’ a los y las presidentes y presidentas de estas Asociaciones, y el instrumento de la ‘guía de evaluación del índice de capacidad organizacional’; y para formular estrategias de fortalecimiento de capacidades organizacionales para las Asociaciones productivas agropecuarias, se empleará como técnica ‘la entrevista a actores involucrados’ y el instrumento de la ‘guía de entrevista multisectorial’.

- **Población y muestra**

La investigación cuyo planteamiento formula el problema como la insuficiencia de capacidades organizacionales y liderazgo que limita la participación activa de la mujer en las Asociaciones productivas agropecuarias, considera a todas las Asociaciones productivas del municipio de Tomina como fuentes de información.

- **Unidad de análisis**

La unidad de análisis es el elemento en el que recae la obtención de información; precisa a quien o a quienes se va aplicar el instrumento de recojo de datos para la medición del objeto de estudio (Guerra, 2012).

Para la presente investigación la unidad de análisis queda definida por los y las actuales presidentes y presidentas responsables de las directivas de las Asociaciones productivas del municipio de Tomina.

Sin embargo, para la consecución del tercer objetivo, la investigación precisa considerar a diferentes actores responsables de instituciones y organizaciones involucradas al desarrollo de las Asociaciones productivas, para el recojo de información.

## 9 Operacionalización de Variables de investigación

Las variables que conforman el objeto de estudio de la investigación son sistematizadas operativamente, a partir del enfoque de abordaje, su definición operativa y las dimensiones, categorías e indicadores que permitan su estudio.

**Tabla 1. Operacionalización de variables de investigación**

Variable de investigación:	LIDERAZGO SITUACIONAL		
Definición conceptual operativa:	Dimensiones - Indicadores	Técnicas de investigación y unidad de análisis	Instrumento de recojo de datos
<p>El liderazgo es la sinergia entre ciertas virtudes como: inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina. En este marco, el liderazgo toma forma para las Asociaciones productivas, con el 'enfoque de delegación' denominado también como liderazgo por situación o liderazgo situacional.</p> <p>El liderazgo situacional es la expresión de la conducta en la delegación de funciones de la persona analizada desde dos dimensiones: la conducta de dirección y la conducta de apoyo; que constituyen a su vez cuatro patrones de comportamiento: Directivo, Consultativo, Participativo y Delegativo.</p>	<p><b>Conducta de dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo Situacional 'Directivo – E1', el líder determina los roles de sus asociados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo.</li> <li>Liderazgo Situacional 'Consultativo – E2', el líder todavía provee dirección, pero incorpora la comunicación bilateral con los asociados.</li> </ul> <p><b>Conducta de apoyo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo Situacional 'Participativo – E3', toma de decisiones compartidas entre el líder y el asociado; se aplica cuando el asociado tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea delegada.</li> <li>Liderazgo Situacional 'Delegativo – E4', el líder discute el problema con el asociado y delega en él la toma de decisiones así como la implementación de la solución.</li> </ul>	<p>Entrevista a los y las presidentes y presidentas de las Asociaciones productivas.</p>	<p>Test de liderazgo situacional.</p>

<b>Variable de investigación:</b>	<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>
-----------------------------------	---------------------------------

<b>Definición conceptual operativa:</b>	<b>Dimensiones - Indicadores</b>	<b>Técnicas de investigación y unidad de análisis</b>	<b>Instrumento de recojo de datos</b>
<p>Es el potencial que tiene una organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas; debe ser asumida como un proceso a ser estudiado desde el análisis que atiende las dimensiones interna y externa de la organización; estos recursos y procesos son medibles a través de la implementación del Índice de Capacidad Organizacional 'ICO', cuyo propósito es el de facilitar el logro del propósito por el cual fue creada la Asociación productiva.</p>	<p><b><u>Dimensión interna:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Servicios de la Asociación</b> En cuanto la Asociación tiene establecido un sistema de servicios técnicos y financieros para la población y las instituciones locales; e implementa servicios de promoción y desarrollo económico como: créditos, asistencia técnica, capacitación empresarial y gestión de proyectos.</li> <li>• <b>Nivel asociativo</b> En qué medida se involucra desde la Organización, la participación de actores locales con un rol activo en el desarrollo económico del territorio y disposición para apoyar el desarrollo económico en el ámbito local.</li> <li>• <b>Estructura organizacional</b> Debe garantizar un adecuado funcionamiento y cumplimiento de los servicios de la Asociación, para esto se debe contar con los niveles jerárquicos establecidos como: Asamblea, Junta Directiva, Gerente, Área Administrativa y Área Técnica; asimismo esta estructura organizacional debe contar con la capacidad para la toma de decisiones del Directorio y equidad de género en la participación del poder.</li> <li>• <b>Recursos humanos</b> La capacitación permanente de los asociados en temas pertinentes a los servicios brindados por la Asociación, es un indicador para potenciar el recurso humano y los procesos que desarrolla la Asociación productiva en el territorio de influencia.</li> <li>• <b>Recursos físicos</b> La propiedad y disponibilidad del recurso físico es un factor que demuestra que la Asociación cuenta con sus propios activos para brindar sus servicios y generar sus procesos productivos.</li> <li>• <b>Direccionamiento estratégico</b></li> </ul>	<p>Encuesta a los y las presidentes y presidentas de las Asociaciones productivas.</p>	<p>Guía de evaluación del índice de capacidad organizacional 'ICO'.</p>

	<p>La Asociación debe operar de acuerdo a estrategias formuladas en sus planes a corto y mediano plazo (plan operativo anual, plan de negocios y plan organizacional), este indicador refleja la capacidad de la Organización para el uso adecuado de estos instrumentos técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación de la Asociación</b> El aspecto referente a la comunicación, describe en qué medida la Asociación aprovecha diferentes medios de comunicación para su promoción y difusión de servicios y actividades.</li> <li>• <b>Gestión financiera</b> El indicador describe las diferentes fuentes de ingresos con las que cuenta la Asociación, además de los instrumentos contables y su adecuado uso para el control financiero interno.</li> </ul> <p><b><u>Dimensión externa:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Redes – Alianzas - Procesos de Incidencia</b> Se miden las capacidades organizacionales de las Asociaciones productivas, desde: su participación activa en redes junto a otras Organizaciones con similares propósitos, la gestión de alianzas expresadas en convenios interinstitucionales, y la incidencia política ejecutada en instancias públicas que facilite la otorgación de recursos públicos en favor de las Organizaciones productivas.</li> </ul>		
--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO I – MARCO REFERENCIAL**

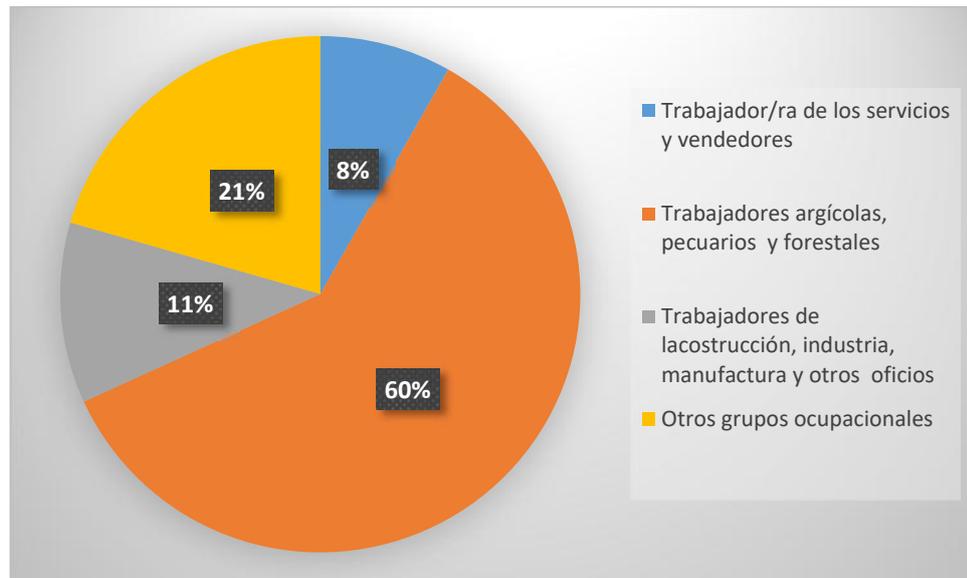
La presente investigación se sustenta a partir de bases teóricas y conceptuales, determinadas por autores que han realizado estudios con respecto al tema y objeto de estudio de la investigación; asimismo establece el enfoque, la perspectiva y la tendencia con los cuales se abordará el problema planteado (Daros, 2002).

### **1.1 Marco contextual**

El marco contextual sustenta el planteamiento del problema como punto de partida de la investigación, que a su vez orientará la principal pregunta de investigación a ser estudiada (Scribbr.nl, 2017). En este sentido el contexto de la investigación plantea datos institucionales que implican el desarrollo socioeconómico productivo en el municipio de Tomina, concluyendo en un mapa diagnóstico de la situación actual por la que atraviesan sus Asociaciones productivas.

- a) Según el Instituto Nacional de Estadística ‘INE’, en el análisis que no incluye a la población que reside habitualmente en el exterior, el municipio de Tomina del departamento de Chuquisaca se presentan cuatro grupos ocupacionales (INE, 2012). Siendo las labores agropecuarias el rubro mayoritario y en el que están insertas las Asociaciones productivas, esta es la fuente laboral más importante para la población del municipio; sin embargo esta actividad no cuenta con los beneficios laborales establecidos por ley.

**Gráfico 2. Grupos ocupacionales en población > 10 años – Tomina**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del INE, 2012

- b) Durante el último encuentro departamental de desarrollo productivo - Chuquisaca 2015, se estableció que en departamento de Chuquisaca: la gestión y uso del recurso hídrico junto a la gestión y manejo adecuado de las cadenas productivas agrícolas y pecuarias, son los ámbitos que reflejan mayor debilidad para el logro del desarrollo socio económico productivo (GADCH, 2015, pág. 12).

**Foto 1. Mesa de trabajo. Encuentro departamental de desarrollo productivo - Chuquisaca 2015**



**Fuente:** Memoria del evento

- c) En el municipio existen Asociaciones productivas en las que participan tanto hombres como mujeres; sin embargo el género femenino en ocasiones está limitado por: no contar con el derecho propietario de terreno agrícola, no contar con insumos, equipamiento y/o la capacitación necesaria, el débil apoyo por parte de sus parejas o la necesidad de migrar para obtener recursos de subsistencia (PROAGRO, 2017).

**Foto 2. Reunión de Asociaciones productivas municipio de Tomina**



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Productivo y Medio Ambiente GAMT

- d) La producción agropecuaria como principal rubro de trabajo en las Asociaciones productivas del municipio de Tomina, mantienen rendimientos por debajo de la media nacional (INE, 2012).

**Tabla 2. Rendimientos de la producción agrícola**

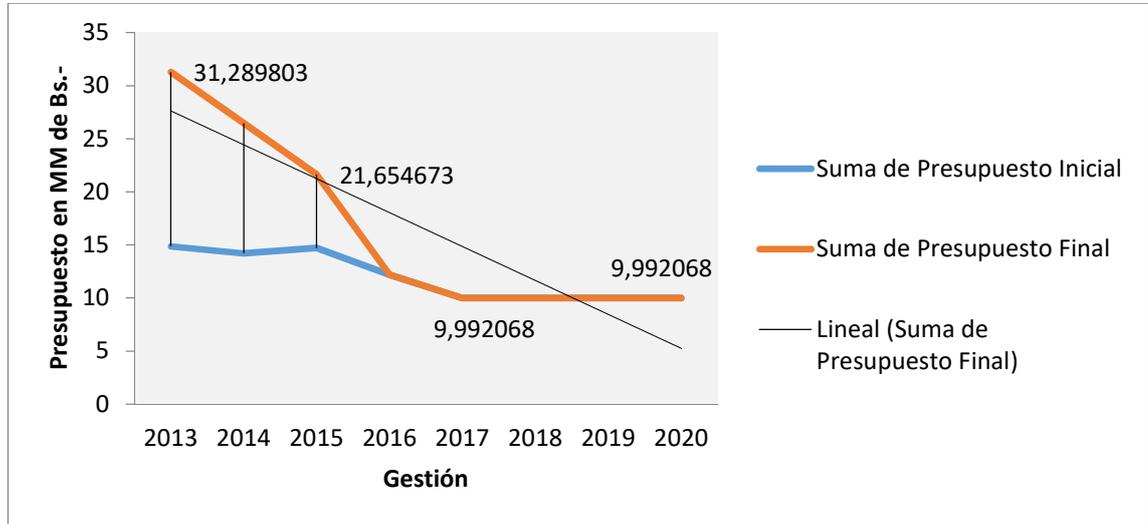
TIPO DE CULTIVO	PISO ECOLÓGICO [*ZONA]	SUPERFICIE EFECTIVA DE CULTIVO [has]	CANTIDAD COSECHADA [qq]	RENDIMIENTO PROMEDIO CON RIEGO [qq/ha]	RENDIMIENTO PROMEDIO BOLIVIA CON RIEGO [qq/ha]
Papa	Altas	98,72	2.474,00	25,06	128
	Temporal	223,11	7.234,75	32,43	
	Valle	275,59	16.971,25	61,58	
	Fondo valle	134,03	19.657,50	146,66	
Amaranto	Altas	0,46	1,50	3,26	49
	Temporal	1,01	16,66	16,50	
	Valle	37,65	352,75	9,37	
	Fondo valle	27,50	552,50	20,09	
Chía	Altas	0,50	-	-	6,5
	Temporal	0,75	0,42	0,56	
	Valle	3,87	28,50	7,36	
	Fondo valle	3,50	39,00	11,14	
Maíz	Altas	114,45	2.017,25	17,63	138
	Temporal	347,59	5.004,00	14,40	
	Valle	473,53	8.200,19	17,32	
	Fondo valle	46,90	1.137,50	24,25	
Orégano	Altas	6,24	96,98	15,54	53
	Temporal	6,37	86,43	13,57	
	Valle	13,33	278,15	20,87	
	Fondo valle	3,50	135,13	38,61	
Trigo	Altas	103,18	1.422,00	13,78	26
	Temporal	215,56	2.341,50	10,86	
	Valle	179,03	2.167,01	12,10	
	Fondo valle	7,25	242,00	33,38	
Maní	Altas	0,88	29,00	32,95	22
	Temporal	12,53	79,00	6,30	
	Valle	39,57	479,99	12,13	
	Fondo valle	24,35	114,17	4,69	

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del CENSO AGROPECUARIO y otras publicaciones

\*Zona Alta [ $> 2700$  m.s.n.m]; Zona Temporal [entre 2400 a 2700 m.s.n.m]; Zona Valle [entre 1900 a 2400 m.s.n.m]; Zona Fondo de Valle [ $< 1900$  m.s.n.m]

- e) Las proyecciones presupuestarias para el municipio de Tomina inscritas en el Plan Territorial de Desarrollo Integral ‘PTDI 2016-2020’ y presentadas al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas ‘MEFP’, presenta techos presupuestarios con tendencia decreciente y constante; estos recursos serán ejecutados en obligaciones de gasto corriente, funcionamiento y cuentas por pagar en proyectos ejecutados por convenio intergubernativo y físicamente terminados; es decir que el municipio no contará con recursos financieros destinados a la inversión pública según proyecciones del PTDI 2016-2020 (GAMT, 2016).

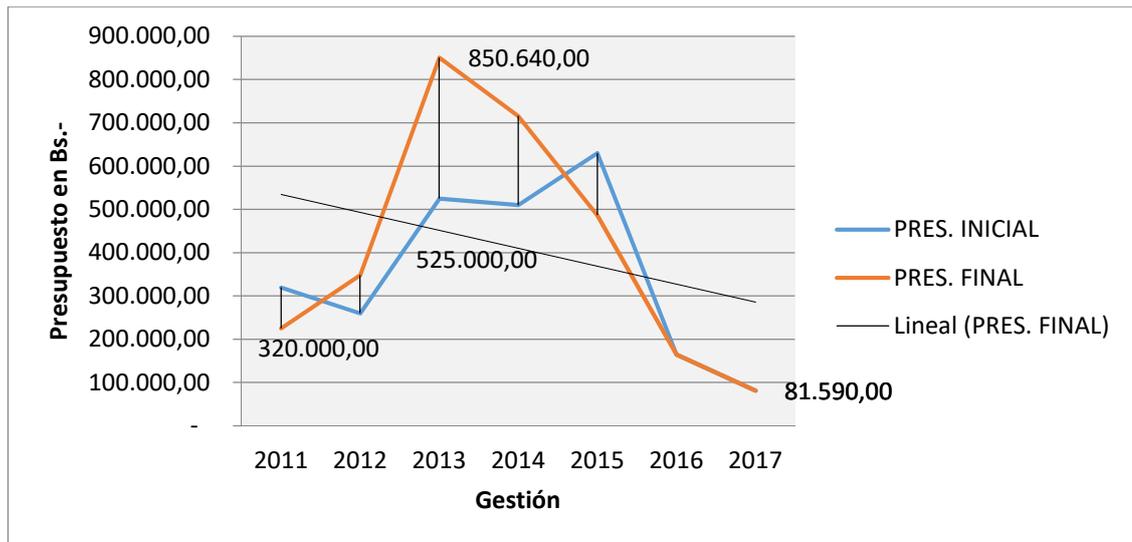
**Gráfico 3. Proyección y tendencia del Presupuesto Institucional GAM – Tomina 2013 - 2020**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del 'PTDI 2016-2020'

- f) El presupuesto público municipal aprobado a través del Programa Operativo Anual 'POA' y destinado a la promoción y fomento de la producción agropecuaria, tiende a disminuir desde la gestión 2015 (GAMT, 2016).

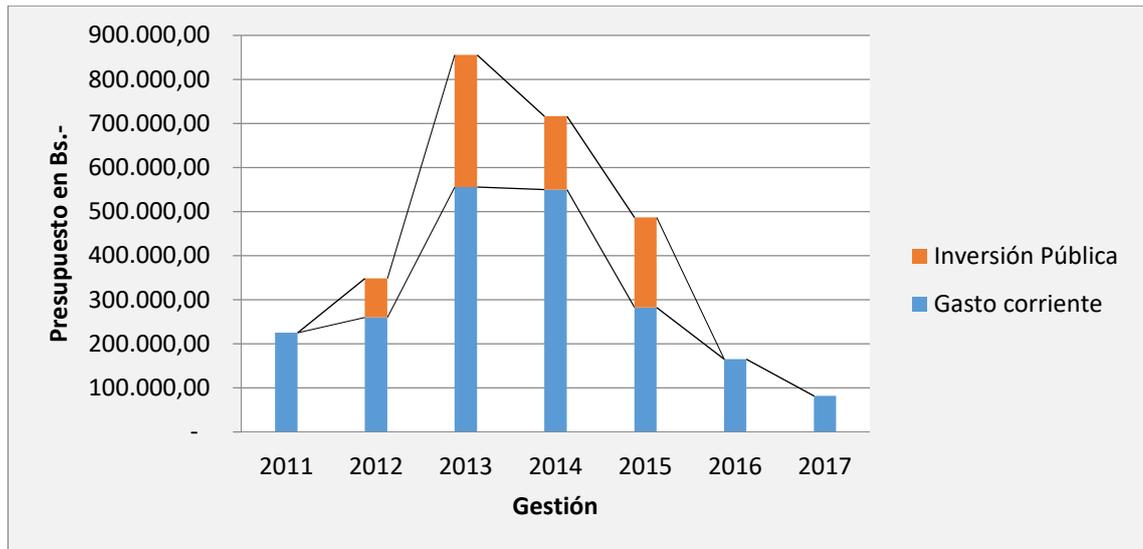
**Gráfico 4. Presupuesto aprobado del Programa 10 del POA – 'Promoción y Fomento de la Producción Agropecuaria' GAM – Tomina 2011 - 2017**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Gobierno Autónomo Municipal de Tomina

g) Asimismo la inversión pública destinada a la promoción y fomento de la producción agropecuaria, ha desaparecido desde la gestión 2013 (GAMT, 2016).

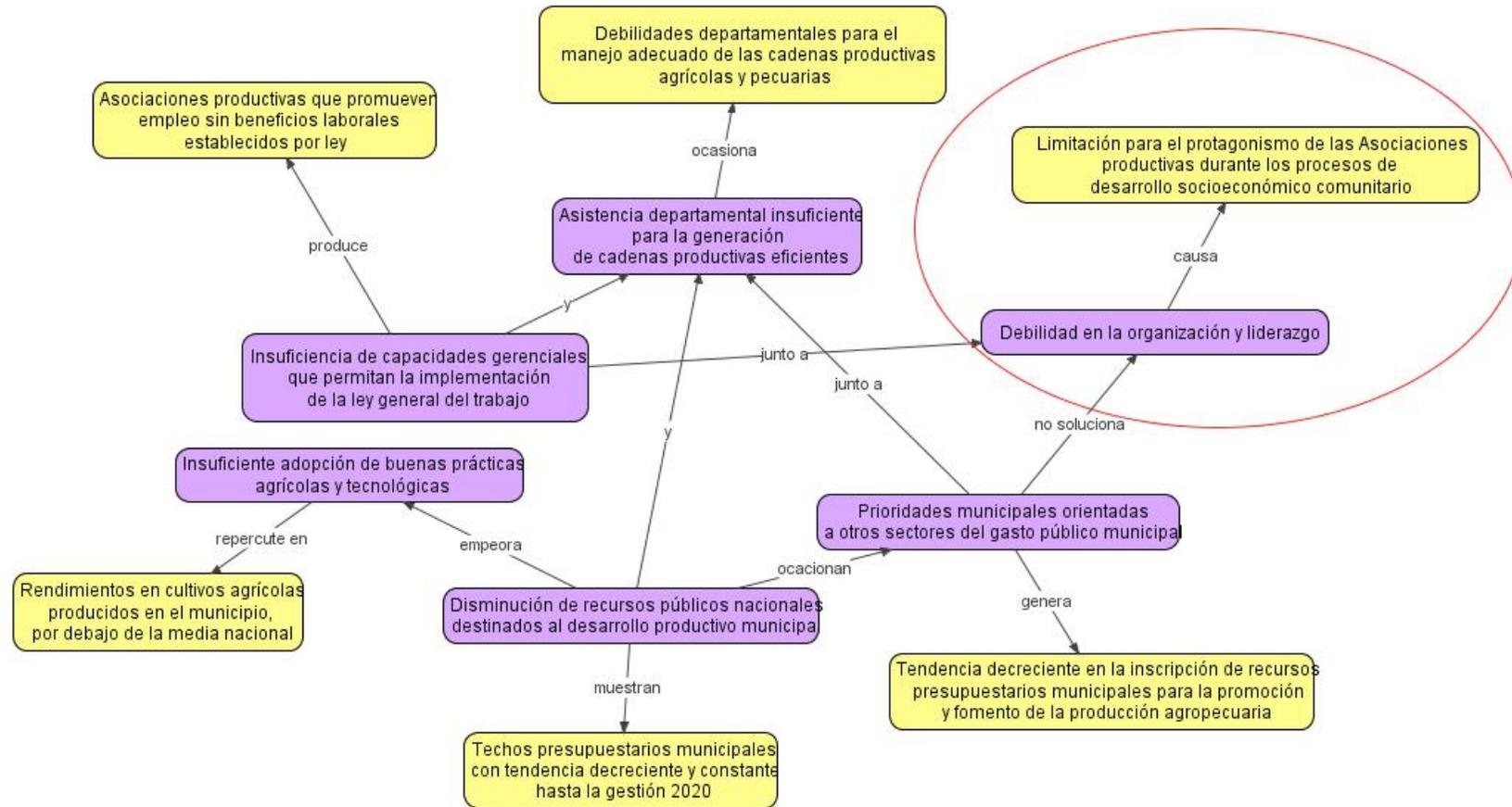
**Gráfico 5. Relación entre Presupuesto de Gasto Corriente y Proyectos de Inversión Pública en el Programa 10 del POA – ‘Promoción y Fomento de la Producción Agropecuaria’ GAM – Tomina 2011 - 2017**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Gobierno Autónomo Municipal de Tomina

Estos hechos y situaciones observables se traducen en síntomas del problema, en este sentido la identificación de sus causas se pueden describir como: la insuficiencia de capacidades gerenciales en las Asociaciones productivas, que promuevan recursos humanos y financieros y permitan la implementación de la ley general del trabajo en estas Asociaciones, la asistencia insuficiente desde entidades públicas departamentales para la generación de cadenas productivas eficientes, la debilidad en la organización de las Asociaciones productivas que limita la participación y protagonismo de la mujer, la insuficiente adopción de buenas prácticas agrícolas y tecnológicas por parte de las Asociaciones productivas, la disminución de recursos públicos nacionales destinados al desarrollo productivo municipal y la priorización del gasto público municipal en otros sectores. Esta relación causal entre variables expresa el diagnóstico de la situación actual.

**Gráfico 6. Mapa mental del diagnóstico de la situación actual**



**Fuente:** Elaboración propia en función a los síntomas y causas del problema

Se puede decir que, si la situación continúa, el protagonismo de las Asociaciones productivas en el desarrollo socioeconómico productivo del municipio, continuará siendo limitado a causa de la insuficiencia de capacidades organizacionales y de liderazgo.

## **1.2 Marco teórico**

Según Phil Bartle citado en (Zárate, 2007), reflexionar sobre el Desarrollo Socio Comunitario considera las siguientes premisas: Las comunidades entendidas como el colectivo de personas y familias que interactúan en determinado territorio, tienen pleno derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo; este derecho debe ejercerse desde la organización y participación inclusiva durante la toma de decisiones. La promoción de capacidades tiende a exponer los recursos útiles para impulsar el Desarrollo Socio Comunitario, a través de: la identificación de problemas que limitan el mejoramiento en las condiciones de vida de la comunidad, y el relacionamiento justo y equitativo con otras entidades y organismos. La planificación en el Desarrollo Socio Comunitario solo es posible desde el enfoque interior de la comunidad (Zárate, 2007).

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo 'SNV' en acciones de análisis y experiencias con Organizaciones Económicas Campesinas 'OECA' manifiesta que: '...el liderazgo es la capacidad de un líder para ser líder'. En las OECA siempre van a existir cargos jerárquicos de liderazgo y es necesario aprender a delegar tareas a los demás; el enfoque de delegación se llama también liderazgo por situación o liderazgo situacional y puede ser caracterizado a través de la implementación y resolución de un 'Test de Liderazgo Situacional' a los directivos de las 'OECA' (Peters & Flores, 2000).

Al respecto, Paul Hersey y Ken Blanchard citados en (Benavides C. & Delgado A., 2004), desarrollaron el modelo de liderazgo situacional, señalando que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del asociado. Cada uno de estos estilos, se adaptarán a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo u organización de trabajo hasta realizar la tarea y lograr los objetivos (Benavides C. & Delgado A., 2004).

Para investigar la capacidad organizacional y su relación de dependencia con otras variables, (Díaz, Límites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional, 2013), ha aplicado el método analítico – sintético, estudiando las dimensiones internas y externas que hacen a la capacidad organizacional de las Asociaciones productivas. Durante el recojo de información, esta autora aplica la Matriz de Capacidad Organizacional ‘MCO’, instrumento que cuenta con componentes de análisis cuantitativo para determinar un diagnóstico, cuya finalidad es la de relevar la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas. Asimismo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ‘PNUD’ utiliza el mismo enfoque metodológico de análisis y síntesis, planteando el uso de un instrumento que establezca el Índice de Capacidad Organizacional ‘ICO’ para cada Asociación productiva; con base en este diagnóstico que determina fortalezas y debilidades en consideración a los ámbitos internos y externos de las Asociaciones productivas, se formulan estrategias de fortalecimiento que promuevan la consolidación y estabilidad de una Red de Asociaciones productivas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

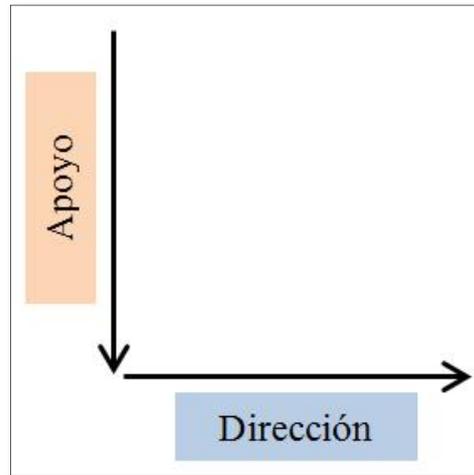
Los estudios realizados en (Díaz, Límites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional, 2013), parten del estudio analítico – sistémico de los componentes básicos que hacen a la capacidad organizacional, estos son: capital social, capital humano, capital material y financiero, activos estratégicos, actividad operacional, y capital relacional; el estudio tiende a sintetizarse y traducirse en insumos para la construcción de políticas públicas vinculadas al fortalecimiento de capacidades locales y regionales (Díaz, Límites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional, 2013). Asimismo el método analítico – sistémico utilizado por el PNUD en Asociaciones productivas, considera el análisis de cada una de las áreas que explican el estado de los recursos y procesos existentes en estas organizaciones, a través de la evaluación de los servicios realizados por la Organización, su nivel asociativo, su estructura organizacional, la calidad y cantidad de sus recursos humanos y físicos, la capacidad de gestión financiera, su nivel de direccionamiento estratégico, y las redes y alianzas con las que cuenta la Asociación productiva; resultado de este diagnóstico se genera el Índice de Capacidad Organizacional ‘ICO’, insumo que determina la cualidad del desempeño organizacional

en la Asociación y promueve el diseño de estrategias de fortalecimiento que contribuyan a su consolidación (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

### **1.3 Marco conceptual**

Algunos apuntes sobre Desarrollo Comunitario elaborados por (Carvajal B., 2010), citan a la Organización de las Naciones Unidas ‘ONU’ que plantea al Desarrollo Socio Comunitario como: ‘El proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa’ (Carvajal B., 2010). Sobre esto, según (Vega, 2005), el Desarrollo Socio Comunitario no se expresa en grandes parques industriales o mega proyectos comerciales; sino más bien, se manifiesta a través del fomento y establecimiento de microempresas, programas de capacitación para empleo y desarrollo vocacional, iniciativas de vivienda de interés social y proyectos para mejorar la infraestructura comunitaria que tengan como meta beneficiar a personas de ingresos bajos y moderados (Vega, 2005). Según (Boglio M., 2009) el Desarrollo Socio Comunitario incrementa el capital comunitario expresado en el incremento de los capitales financiero, físico, social, humano y ambiental (Boglio M., 2009).

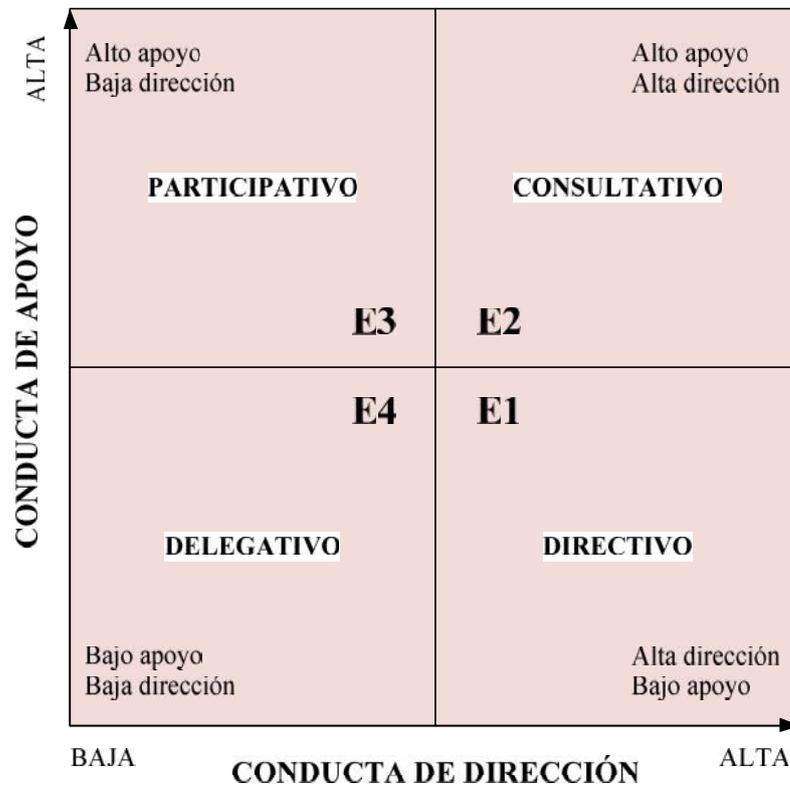
En el ámbito del liderazgo, (Tzu, 1994) menciona que: ‘...el liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina...cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas y cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder’ (Tzu, 1994). Para la concepción de un tipo de liderazgo adecuado a Organizaciones o Asociaciones productivas, la ‘SNV’ propone el enfoque de delegación denominado también como liderazgo por situación o liderazgo situacional, esta variable puede ser analizada a través de la implementación y resolución de un ‘Test de Liderazgo Situacional’ a los miembros de las directivas en las Asociaciones productivas. La conceptualización de liderazgo situacional plantea dos dimensiones que hacen a la conducta del líder; estas son: la conducta de dirección y la conducta de apoyo (Peters & Flores, 2000).

**Gráfico 7. Dimensiones del liderazgo situacional**

**Fuente:** Elaboración propia según (Peters & Flores, 2000)

La conducta de 'Dirección' significa que el líder establece una comunicación unilateral; explica al asociado lo que espera de él, como debe realizar la tarea, que debe hacer, cuándo, dónde, etcétera. Es decir implica alta supervisión del desempeño del asociado en la realización de la tarea. La conducta de 'Apoyo' significa que el líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al asociado un papel en la toma de decisiones. Por los dos ejes se constituyen cuatro patrones de comportamiento de liderazgo situacional (ídem).

**Gráfico 8. Patrones de comportamiento en el liderazgo situacional**



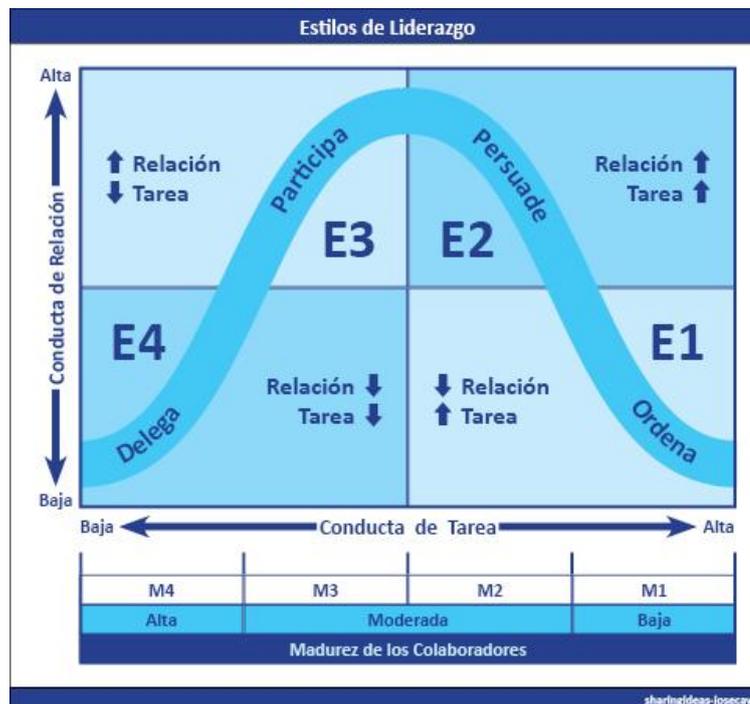
**Fuente:** Elaboración propia según (Peters & Flores, 2000)

En el patrón de comportamiento o estilo de Liderazgo Situacional ‘Directivo – E1’, el líder determina los roles de sus asociados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo; el líder resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca la implementación. En el patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional ‘Consultativo – E2’, el líder todavía provee dirección, pero incorpora la comunicación bilateral con sus asociados, escucha sus sentimientos y sugerencias aumentando el apoyo socioemocional, pero manteniendo la toma de decisiones. El patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional ‘Participativo – E3’, implica un cambio significativo en la resolución de problemas toma de decisiones las cuales son compartidas entre el líder y el asociado, se incrementa la comunicación bilateral, el líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas; este comportamiento se aplica cuando el asociado tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea asignada. En el patrón de comportamiento de Liderazgo Situacional ‘Delegativo – E4’, el líder discute el problema con el ‘asociado’ y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución; el

asociado es quien controla y decide cómo debe realizarse la tarea, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo, necesarias para asumir responsabilidad de su propia actuación (ídem).

Paul Hersey y Ken Blanchard citados en (Benavides C. & Delgado A., 2004), también conceptualizan el liderazgo situacional definiendo cuatro niveles por los que pasa el equipo u organización:

**Gráfico 9. Estilos de liderazgo situacional**



**Fuente:** Elaboración propia según (Benavides C. & Delgado A., 2004)

Nivel de desarrollo 1 (E1) y nivel de los colaboradores (M1): el líder controla un entorno de baja competencia y bajo compromiso por parte de los asociados, carencia de habilidades para realizar la tarea y desmotivación para abordarla. Nivel de desarrollo 2 (E2) y nivel de los colaboradores (M2): el líder supervisa en un entorno de algunas competencias, pero aún bajo compromiso, el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes, pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Nivel de desarrollo 3 (E3) y nivel de los colaboradores (M3): el líder asesora en un entorno de alta competencia con nivel de compromiso variable, el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza o motivación para ejecutar la tarea. Nivel de desarrollo 4 (E4) y

nivel de los colaboradores (M4): el líder delega en un entorno de alta competencia y alto nivel de compromiso, los asociados cuentan con experiencia y habilidades en sus puestos y se sienten cómodos y seguros de su desempeño (Benavides C. & Delgado A., 2004).

Según (Peters & Flores, 2000), no existe un estilo de liderazgo situacional que favorezca la productividad en una organización, es decir, no se puede hablar de un estilo ideal; sin embargo la experiencia de la 'SNV', expone que el estilo clásico de mando autocrático debe dar paso a un modelo que otorgue mayor flexibilidad y libertad, y de esta forma buscar potenciar los conocimientos y habilidades de las otras personas (Peters & Flores, 2000).

El Desarrollo Organizacional establecido como el paradigma de generación de capacidades organizacionales, según R. Beckard citado en (Garzón, 2005), es un esfuerzo, planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Garzón, 2005). Por otro lado, para M. Guizar, la capacidad organizacional se define como una estrategia educativa para lograr el cambio planeado de la organización, cambio centrado en el incremento de valores, buena actitud y clima organizacional (Guizar, 2008). Sobre esto, C. Mercedes plantea que, la capacidad organizacional es el potencial que tiene una organización para actuar y cambiar en busca de ventajas competitivas; esta capacidad en la organización impulsa a través de la creatividad e innovación el encuentro de los escenarios necesarios para articular distintos actores que convergen en el proceso multisectorial con propósitos similares (Mercedes, 2014). P. Druker citado en (Mercedes, 2014) explica cómo se construye la sinergia entre la eficiencia y la eficacia durante el desarrollo de capacidades organizacionales; la eficiencia, haciendo las cosas correctamente y la eficacia, haciendo las cosas correctas (Druker, 2000) citado en (Mercedes, 2014). Para (Diaz, Límites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional, 2013), la capacidad organizacional debe ser vista como un proceso que puede ser estudiado a partir del análisis de dos dimensiones: una interna, que atiende aspectos técnico operativos, administrativos, organizativos y estratégicos; y otra externa, que analiza como la organización se vincula con su entorno, asumiendo responsabilidades y habilidades para crear

interdependencias, redes y mecanismos participativos con otras organizaciones públicas y/o privadas. En complemento a esta definición, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ‘PNUD’, considera la capacidad organizacional como los recursos y procesos que las Asociaciones productivas, despliegan para cumplir con su mandato misional o a la vez con el propósito por el cual han sido creadas. Estos recursos y procesos son medibles a través de la implementación del Índice de Capacidad Organizacional ‘ICO’, evaluación que permite caracterizar el estado del desempeño organizacional en las Asociaciones productivas y el diagnóstico base para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

## **1.4 Marco jurídico y normativo**

Según lo estudiado por F. Sostres e I. Farah, durante la última década se aprobó en el país de Bolivia, un conjunto de normativa legal amparada en la Constitución Política del Estado ‘CPE’, dirigida a impulsar el principio constitucional de Economía Plural; entre estas destacan: la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo de 2010. A esto se agregan leyes que responden al mismo tenor como: la Ley Marco de Autonomías y Descentralización de 2010, la Ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria de 2011, la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien de 2012, la Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal del 2012, la Ley 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM para la integración de la agricultura familiar sustentable y la soberanía alimentaria, y la Ley general de Cooperativas, ambas de 2013 (Sostres & Farah, 2015).

### **1.4.1 Constitución Política del Estado ‘CPE’ - 2008**

La CPE en su Artículo 306 establece el modelo económico del Estado de la siguiente manera:

‘El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos. ii. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa’ (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2008, pág. 76).

#### **1.4.2 Resolución Ministerial de la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo - 2010**

La Resolución Ministerial, expresa al respecto de la modalidad de trabajo en el País: *‘...la modalidad de trabajo donde se estimula y practica la solidaridad son las cooperativas y asociaciones, donde la propiedad del capital está repartida entre los socios por igual y tienen los mismos derechos y obligaciones’* (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2010).

#### **1.4.3 Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización ‘Andrés Ibáñez’ - 2010**

A partir de los principios autonómicos de unidad, voluntariedad, solidaridad, equidad, bien común, complementariedad, reciprocidad y equidad de género, esta Ley define las competencias del gobierno nacional, departamental y municipal para la promoción en favor de unidades y asociaciones productivas y su vinculación al mercado; formulando en el nivel nacional: *‘...diseñar políticas dirigidas a buscar el acceso a mercados nacionales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas, entendiéndose éstas como micro, pequeña, mediana, gran empresa, industria, organizaciones económicas campesinas, asociaciones, organizaciones de pequeños productores urbanos y/o rurales, artesanos, organizaciones económico comunitarias y social cooperativas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la asociatividad de las unidades productivas’* (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2010).

En el nivel departamental: *‘...la formulación de proyectos para el acceso a mercados departamentales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la asociatividad de las unidades productivas’* (ídem).

Y en el nivel municipal: *‘...la promoción de programas de infraestructura productiva con generación de empleo digno y de acceso a mercados locales y de compras estatales; el fomento a la asociatividad de las unidades productivas y de complejos productivos en base al modelo de economía plural’*. También se atribuye a este nivel la coordinación de una institucionalidad para el financiamiento de la infraestructura productiva, el fomento y fortalecimiento del desarrollo de las unidades productivas, su organización

administrativa y empresarial, capacitación técnica y tecnológica en materia productiva (ídem).

#### **1.4.4 Ley N° 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria - 2011**

La amplitud del objeto de esta normativa y su finalidad define una estrategia de desarrollo rural con dieciséis políticas de Estado, que van desde el fortalecimiento de la base productiva, la protección de recursos genéticos naturales, pasando por investigación e innovación, servicios de sanidad agropecuaria, hasta gestión territorial indígena originario campesina, garantía del intercambio y comercialización equitativos, y el seguro agrario universal. La Ley N° 144, instituye una nueva categoría socio-económica: ‘Se reconoce a las comunidades indígena originario campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas, como Organizaciones Económicas Comunitarias –OECOM–, constituidas en el núcleo orgánico, productivo, social y cultural para el vivir bien’; y promueve la creación de un nuevo andamiaje institucional y organizativo: el ‘Consejo Plurinacional Económico Productivo a nivel del Gobierno Central’, y los ‘Consejos Económicos Productivos en los niveles departamental, regional, provincial y municipal’ como instancias de coordinación y participación para la elaboración de políticas públicas, planificación, seguimiento y evaluación (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2011).

#### **1.4.5 Ley N° 301 Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien -2012**

Esta Ley establece que el desarrollo integral es concebido como un paso intermedio para materializar el paradigma del Vivir Bien en tanto modelo alternativo al capitalismo; formulando una visión no mercantilista de la naturaleza y de la Madre Tierra, sustituyendo el concepto de recursos naturales por el concepto de componentes de la Madre Tierra y sistemas de vida (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2012).

En su Artículo 4, la Ley 301 describe respecto a la Economía Plural lo siguiente: ‘El Estado Plurinacional reconoce la economía plural como el modelo económico boliviano, considerando las diferentes formas de organización económica, sobre los principios de la complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad,

sustentabilidad, equilibrio y armonía, donde la economía social comunitaria complementará el interés individual con el Vivir Bien colectivo’ (ídem).

#### **1.4.6 Ley N° 306 de Promoción y Desarrollo Artesanal - 2012**

La finalidad de la Ley 306, será: ‘...facilitar el acceso del sector artesanal al financiamiento, asistencia técnica, capacitación, acceso a mercados, recuperación y difusión de sus saberes, técnicas, aptitudes y habilidades de las artesanas y los artesanos, en el marco del desarrollo integral del Estado Plurinacional, creando conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural’ (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2012).

#### **1.4.7 Ley N° 338 de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECA y de Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM - 2013**

Gracias a su capacidad de movilización, las OECA lograron su incorporación en la Ley N° 338 (Sostres & Farah, 2015). Esta normativa reitera el andamiaje institucional organizativo de la 144 con algunas modificaciones. En efecto en su Artículo 15, establece: ‘Las comunidades indígena originario campesinas, comunidades interculturales y afrobolivianas reconocidas como Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM, mediante Ley N° 144 de la ‘Revolución Productiva Comunitaria y Agropecuaria’, se constituyen en el núcleo orgánico, productivo, social y cultural para el Vivir Bien’ (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2013)

E identifica a las OECAS en su Artículo 13 como: ‘...una forma de organización económica basada en un modelo de desarrollo de producción solidaria y recíproca para la soberanía alimentaria con autogestión campesina, indígena y originaria; con base de organización en las familias; desarrollan diversas actividades económicas con diferente grado de participación en las etapas de recolección/manejo, producción, acopio, transformación, comercialización y consumo o cualquiera de ellas; en las actividades de recolección, agrícola, pecuaria, forestal, artesanía con identidad cultural y turismo solidario comunitario, con diferente grado de vinculación a mercados’ (ídem).

Como parte de las funciones la Ley 338 en su Artículo 27, propone el Observatorio Agroambiental y se crea el Registro Único de la Agricultura Familiar Sustentable

dependiente del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, a fin de registrar a las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECAS, las Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM, y las familias productoras indígena originario campesinas, interculturales y afrobolivianas organizadas en la agricultura familiar sustentable, a nivel nacional, departamental y municipal (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2013) citada en (Sostres & Farah, 2015).

#### **1.4.8 Ley N° 356 de Cooperativas - 2013**

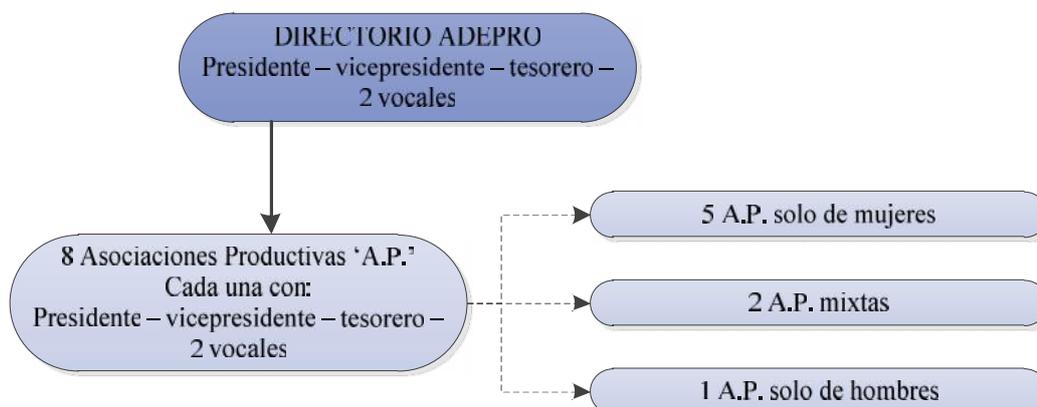
Las principales organizaciones que promovieron esta Ley fueron la Confederación Nacional de Cooperativas de Bolivia (CONCOBOL) y la Federación Nacional de Cooperativas Mineras (FENCOMIN). Como ya se mencionó, el movimiento cooperativista en Bolivia es liderado por el sector minero y el sector de ahorro y créditos. La Ley N° 356, conformada por 112 artículos, regula el régimen de cooperativas, parte de la economía plural y comparte los principios de la Economía Social y Solidaria: solidaridad; igualdad, reciprocidad, equidad en la distribución, finalidad social, primacía del interés social, según su Artículo 6, esta Ley plantea que: ‘las actividades con fines especulativos serán excluidas, de forma que no se acumulen las ganancias para enriquecer a las asociadas o los asociados’ (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, 2013). Asimismo, en su Artículo 5, integra a las cooperativas a la Economía Plural, manifestando: ‘La organización económica social cooperativa forma parte de la economía plural y es de interés del Estado Plurinacional, su fomento y protección, para contribuir al desarrollo de la democracia participativa y justicia social’ (idem).

## **CAPÍTULO II – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Con el fin de lograr los objetivos planteados por la investigación, se analizó e interpreto los datos obtenidos con apoyo de *software* estadístico *SPSS* en su versión 23 y *EVIIEWS* en su versión 9.5; se presentan los resultados partiendo de la descripción de aspectos generales concernientes a las Asociaciones productivas en el municipio de Tomina. Posteriormente se presenta la caracterización del liderazgo situacional existente en los directorios de estas Asociaciones agropecuarias; seguidamente se determina el estado de su capacidad organizacional, a continuación, se demuestra los resultados del análisis de la hipótesis planteada y finalmente como propuesta de la investigación se expone la formulación de estrategias de fortalecimiento de capacidades organizacionales para las Asociaciones productivas agropecuarias.

### **2.1 Descripción de aspectos generales en las Asociaciones Productivas**

La Coordinadora de Asociaciones de Productores ‘ADEPRO’ es el espacio organizativo que aglutina 8 de las 9 Asociaciones Productivas del Municipio de Tomina, en la actualidad solo queda fuera de esta organización la Asociación productiva ‘Pucará’, que por decisión propia se independizo de la ADEPRO. Del total de las Asociaciones productivas en actual funcionamiento, cinco se componen solo por mujeres, dos son de carácter mixto y solo una está compuesta en su totalidad por hombres. El directorio de la ADEPRO está conformado por asociados y asociadas de las distintas Asociaciones productivas municipales, tiene carácter rotativo y el tiempo de su mandato es por dos años continuos, culminado este plazo se renovará el directorio democráticamente por sugerencia y aclamación de futuros directivos durante una asamblea general.

**Gráfico 10. Estructura organizacional de la ADEPRO**

**Fuente:** Elaboración propia

Además de la ADEPRO y sus actuales ocho Asociaciones productivas, en el municipio existen otras organizaciones productivas agropecuarias: Una de estas es la Cooperativa Agrícola ‘San Mauro Ltda’ y la otra es una empresa familiar registrada en la modalidad de MyPE; ambas organizaciones productivas serán consideradas en la presente investigación; por lo que en adelante se denominarán indistintamente como Asociaciones u Organizaciones productivas.

### 2.1.1 Objetivos de las Asociaciones productivas

Cada Asociación productiva en el municipio de Tomina se enmarca en el propósito de impulsar el desarrollo socioeconómico productivo:

**Tabla 3. Objetivos de las Asociaciones productivas**

Nro.	Organización Productiva	Objetivos de la Asociación productiva
1	Mype Productos ‘Corso’	Producción, transformación y comercialización de amaranto.
2	Cooperativa ‘San Mauro’	Comercialización de insumos agropecuarios y abarrotos.
3	Asociación de Mujeres ‘Thuru Mayu’	Producción y comercialización de productos agrícolas.
4	Asociación de mujeres ‘Molinos San Mauro’	Transformación y comercialización del ají molido y servicio de molienda de granos.
5	Asociación de Mujeres ‘Corso’	Producción y comercialización de hortalizas.
6	Asociación de mujeres ‘La Frontera’	Transformación de granos (api y galletas) para comercialización y atención al alimento complementario escolar.
7	Asociación ‘Apayku’	Producción y comercialización de árboles frutícolas y forestales.
8	Asociación ‘Aproa San Mauro’	Producción, transformación y comercialización de maní (tostado, pelado, caramelado)
9	Organización de Mujeres ‘Pampas Abajo’	Transformación de granos (api y galletas) para comercialización y atención al alimento complementario escolar.
10	Asociación de Caprinos ‘Otorongo’	Producción y comercialización de carne y leche de cabra.

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.2 Documentación y requisitos legales

Las Organizaciones productivas en el municipio de Tomina presentan un amplio incumplimiento respecto a la tenencia de documentación y requisitos legales para su funcionamiento:

**Tabla 4. Estado de legalidad en las Organizaciones Productivas**

Nro.	Nombre y ubicación de la Organización Productiva	NIT	Pers. Jurídica	Estatutos	Regla-mentos	Reg. SENASAG	Cert. BPM
1	Mype Productos 'Corso'	no	no	no	no	no	no
2	Cooperativa 'San Mauro'	no	si	si	si	no	no
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	no	no	no	no	no	no
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	no	si	si	si	no	no
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	no	no	si	si	no	no
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	no	si	si	si	no	no
7	Asociación 'Apayku'	no	No contesta	No contesta	No contesta	no	no
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	no	No contesta	No contesta	No contesta	no	no
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	no	si	si	si	no	no
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	no	si	si	si	no	no

**Fuente:** Elaboración propia

Es así que el 100% de estas Organizaciones no cuenta con un NIT, registro de inocuidad del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria 'SENASAG' ni tampoco registro de buenas prácticas de manufactura 'BPM'; el 50% de las Organizaciones no tiene personería jurídica y la otra mitad cuenta con este documento en estado desactualizado.

En tanto al tipo de producción al que se dedican las Organizaciones productivas en el municipio de Tomina, el 50% de estas realizan la producción primaria de tubérculos principalmente papa y maní; cereales como el trigo, el amaranto y el maíz; especias principalmente el orégano; y en menor cantidad frutas y hortalizas. El 30% de las Organizaciones están dedicadas a la transformación de productos y comercialización de pan, galletas, magdalenas, turrónes, api, refresco o pop producidos en base a amaranto; asimismo existen Organizaciones que transforman y comercializan maní confitado, tostado, pelado y sopa pre-elaborada; otro producto sujeto a constante transformación en el municipio por parte de sus Organizaciones es el maíz, este grano se produce y comercializa en forma de api morado, tojorí y harina. Finalmente, el 20% de las Organizaciones se dedican a las actividades tanto de producción como de transformación de alimentos para su posterior comercialización; cabe mencionar que en

su totalidad las familias que forman parte de las Organizaciones y Asociaciones productivas en el municipio, destinan su producción con prioridad hacia el consumo familiar comercializando el producto excedente.

Las Organizaciones productivas están distribuidas en diferentes comunidades del municipio de Tomina, su antigüedad de funcionamiento muestra Asociaciones de reciente fundación como Asociaciones con más de 70 años de funcionamiento; asimismo la cantidad de miembros asociados y/o asociadas es variable existiendo Organizaciones muy reducidas como también muy numerosas.

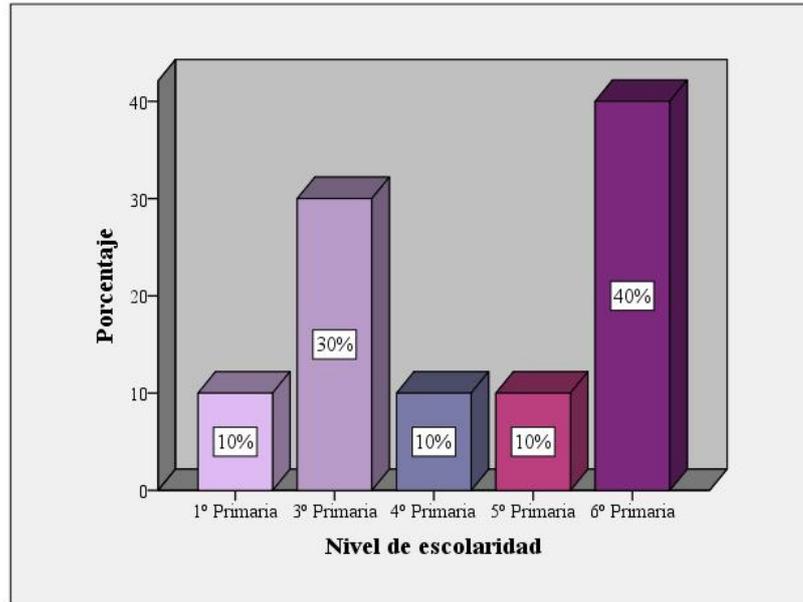
**Tabla 5. Antigüedad, cantidad, grado de escolaridad y experiencia en las Organizaciones Productivas**

<b>Nro.</b>	<b>Nombre y ubicación de la Organización Productiva</b>	<b>Antigüedad A.P. (Años)</b>	<b>Cantidad de Asociados (Personas)</b>	<b>Nivel de Escolaridad Formal (Grado)</b>
1	<b>Mype Productos ‘Curso’</b> (Comunidad de Corso)	13	5	6°
2	<b>Cooperativa ‘San Mauro’</b> (Centro Poblado de Tomina)	70	159	3°
3	<b>Asociación de Mujeres ‘Thuru Mayu’</b> (Comunidad de Thuru Mayu)	1	37	6°
4	<b>Asociación de mujeres ‘Molinos San Mauro’</b> (Centro Poblado de Tomina)	40	8	6°
5	<b>Asociación de Mujeres ‘Curso’</b> (Comunidad de Corso)	16	19	1°
6	<b>Asociación de mujeres ‘La Frontera’</b> (Centro Poblado de Tomina)	13	8	3°
7	<b>Asociación ‘Apayku’</b> (Comunidad de Olopo)	5	14	4°
8	<b>Asociación ‘Aproa San Mauro’</b> (Comunidad de Pampas Abajo)	11	8	5°
9	<b>Organización de Mujeres ‘Pampas Abajo’</b> (Comunidad de Pampas Abajo)	3	13	3°
10	<b>Asociación de Caprinos ‘Otorongo’</b> (Comunidad de Otorongo)	9	6	6°

**Fuente:** Elaboración propia

El grado de escolaridad formal de los actuales presidentes y presidentas de las Organizaciones productivas, muestra que en el 40% de los casos, estas personas han cursado hasta el sexto nivel primario, mientras que el restante 60% cuenta con menor nivel de escolaridad formal.

**Gráfico 11. Nivel de escolaridad formal en directivos de las Organizaciones productivas**



**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, tanto en los años de experiencia en cargos similares en directorios de Organizaciones productivas, como años de experiencia en cargos relacionados al ámbito sindical comunitario, los datos muestran completa variación; es decir que el contar con mayor tiempo de experiencia no es un requisito limitante para ser presidente o presidenta en el directorio de alguna Asociación productiva.

## 2.2 Caracterización del Liderazgo y su enfoque de liderazgo situacional en las Asociaciones productivas

El liderazgo de las personas que actualmente presiden las directivas en las Asociaciones productivas, se expone a partir del camino recorrido por estas personas como parte de la dirigencia sindical y dirigencia de Asociaciones productivas, la siguiente manera:

**Tabla 6. Experiencia sindical y directiva de los y las actuales líderes**

Nro.	Nombre y ubicación de la Organización Productiva	Experiencia en Asociaciones Productivas (Años)	Experiencia Sindical (años)
1	<b>Mype Productos 'Corso'</b> (Comunidad de Corso)	13	0
2	<b>Cooperativa 'San Mauro'</b> (Centro Poblado de Tomina)	4	0
3	<b>Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'</b> (Comunidad de Thuru Mayu)	1	4
4	<b>Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'</b> (Centro Poblado de Tomina)	2	2
5	<b>Asociación de Mujeres 'Corso'</b> (Comunidad de Corso)	4	20
6	<b>Asociación de mujeres 'La Frontera'</b> (Centro Poblado de Tomina)	8	4
7	<b>Asociación 'Apayku'</b> (Comunidad de Olopo)	1	12
8	<b>Asociación 'Aproa San Mauro'</b> (Comunidad de Pampas Abajo)	6	5
9	<b>Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'</b> (Comunidad de Pampas Abajo)	3	2
10	<b>Asociación de Caprinos 'Otorongo'</b> (Comunidad de Otorongo)	3	13

**Fuente:** Elaboración propia

Profundizando las consultas con las personas con mayor tiempo de experiencia tanto en lo sindical como parte de la directiva en Asociaciones productivas, rescatamos los siguientes testimonios:

- *El emprendimiento me ha ayudado a perseverar en el tiempo, ya son 13 años desde que empezamos, así se pueden conseguir cosas, poco se va conseguir si solo perseveras poco tiempo (Silvia Renjifo – MyPE productos Corso)*
- *Estoy convencida de que el trabajo en el molino me aporta ingresos que ayudan, yo creo en la Asociación y en el compromiso de las mujeres ya que también nos mantiene unidas para arreglar los problemas (Zaida Herrera – Molinos San Mauro)*
- *La comunidad elige a la directiva del sindicato, yo he sido diferentes carteras durante mucho tiempo, la gente ha visto que hacia bien las cosas y a mí también me gusta servir a mi comunidad (Virginia Vela – Organización de mujeres Corso)*

La caracterización del liderazgo situacional existente en los directorios de las Asociaciones productivas agropecuarias, ha sido posible a través de la implementación del ‘Test de liderazgo situacional’ propuesto por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo ‘SNV’ y citado en (Peters & Flores, 2000); esta actividad se ha trabajado con los y las presidentes y presidentas vigentes de cada una de las Asociaciones productivas.

Según lo establecido por (Peters & Flores, 2000), el liderazgo situacional es la expresión de la conducta de la persona, analizada desde dos dimensiones: la conducta de dirección compuesta por dos patrones de comportamiento: el liderazgo situacional ‘Directivo – E1’, donde el líder determina los roles de sus asociados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo; y el liderazgo situacional ‘Consultativo – E2’, donde el líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con los asociados. Y la conducta de apoyo compuesta por dos patrones de comportamiento: el liderazgo situacional ‘Participativo – E3’, donde existe la toma de decisiones compartidas entre el líder y el asociado que cuenta con las suficientes habilidades y conocimientos para realizar la tarea delegada; y el liderazgo situacional ‘Delegativo –

E4', donde el líder discute el problema con el asociado y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución.

Para el caso de las Asociaciones productivas del municipio de Tomina, y como se muestra en la siguiente tabla, en el 80% de las Organizaciones productivas muestran a partir de la conducta de su líder un patrón de comportamiento 'Directivo – E1', pudiendo inducir que, en estas Asociaciones él o la líder aún determina los roles de los asociados, expresando lo que estos deben hacer, cómo y cuándo, asumiendo la forma de resolver los problemas solo o sola, tomando las decisiones de manera unilateral y generando alto nivel de supervisión hacia las tareas delegadas (el test de evaluación de liderazgo situacional, se ajunta como Anexo 1. de la presente investigación).

Según Paul Hersey y Ken Blanchard citados en (Benavides C. & Delgado A., 2004), el liderazgo situacional complementa los patrones de comportamiento a través de los parámetros de madurez con cuatro niveles de desarrollo por los que pasa el equipo u organización: Nivel de desarrollo (M1): donde el líder controla un entorno de baja competencia y bajo compromiso por parte de los asociados, carencia de habilidades para realizar la tarea y desmotivación para abordarla. Nivel de desarrollo (M2): donde el líder supervisa en un entorno de algunas competencias, pero aún bajo compromiso, el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes, pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Nivel de desarrollo (M3): donde el líder asesora en un entorno de alta competencia con nivel de compromiso variable, el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza o motivación para ejecutar la tarea delegada. Y nivel de desarrollo (M4): donde el líder delega en un entorno de alta competencia y alto nivel de compromiso, los asociados cuentan con experiencia y habilidades en sus puestos y se sienten cómodos y seguros de su desempeño.

En atención a este complemento teórico, las Asociaciones productivas del municipio de Tomina muestran que, en función a parámetros del grado de madurez, el 80% de las Organizaciones estudiadas están en el nivel de desarrollo (M1).

Realizando la sobre posición de las dos teorías complementarias referentes al liderazgo situacional existente en las Asociaciones productivas, tenemos:

**Tabla 7. Liderazgo situacional existente en las Asociaciones productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Caracterización del Liderazgo Situacional			
		Patrón de comportamiento y Parámetro del Grado de madurez			
		E1	M1	E2	M2
1	Mype Productos 'Corso'			El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con los asociados	El líder supervisa en un entorno de algunas competencias pero aún bajo compromiso, el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda
2	Cooperativa 'San Mauro'	El líder determina los roles de sus asociados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo	El líder controla un entorno de baja competencia y bajo compromiso, carencia de habilidades para realizar la tarea y desmotivación para abordarla por parte de los asociados		
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'				

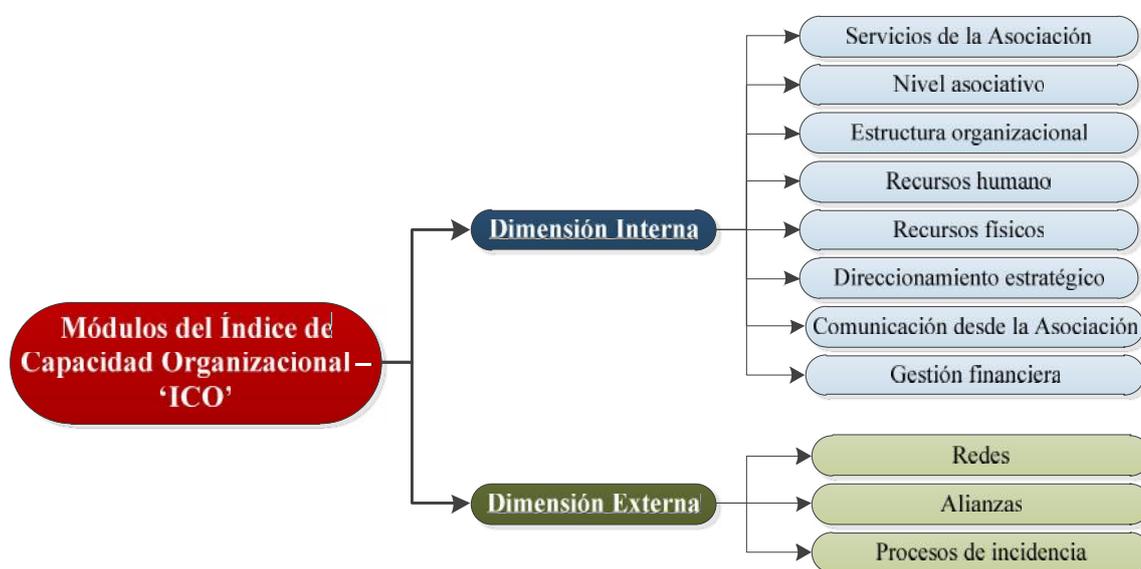
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'			El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con los asociados	El líder supervisa en un entorno de algunas competencias pero aún bajo compromiso, el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	El líder determina los roles de sus asociados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo	El líder controla un entorno de baja competencia y bajo compromiso, carencia de habilidades para realizar la tarea y desmotivación para abordarla por parte de los asociados		
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'				
7	Asociación 'Apayku'				
8	Asociación 'Aproa San Mauro'				
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'				
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'				

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.3 Estado de desarrollo organizacional en las Asociaciones Productivas del Municipio de Tomina

La descripción del estado de desarrollo organizacional, es reflejo de la aplicación de la técnica propuesta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en (PNUD, 2016), esta técnica de evaluación del índice de capacidad organizacional 'ICO', se ha trabajado con los y las presidentes y presidentas vigentes de cada una de las Organizaciones productivas.

**Gráfico 12. Estructura del Índice de Capacidad Organizacional**



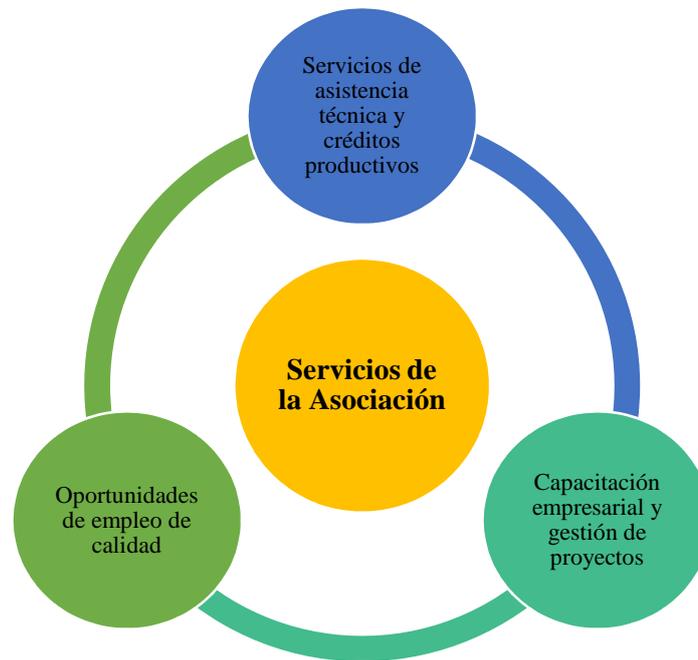
Fuente: Elaboración propia en base a (PNUD, 2016)

### 2.3.1 Descripción y análisis de la dimensión interna de las Organizaciones productivas

- **Módulo - Servicios de la Asociación**

En función a los indicadores propuestos, los servicios de la Asociación miden en cuanto la Asociación tiene establecido un sistema de servicios técnicos y financieros para la población y las instituciones locales; e implementa servicios de promoción y desarrollo económico como: créditos, asistencia técnica, capacitación empresarial y gestión de proyectos, al mismo tiempo que fomenten la transformación de las zonas donde actúan creando oportunidades de empleo y generando ingresos para sus habitantes.

**Gráfico 13. Indicador de servicios de la Asociación**



**Fuente:** Elaboración propia

Según las unidades de análisis, las Organizaciones productivas cuentan con tres tipos de finalidad por las que fueron creadas: convertirse en una empresa de éxito, contribuir al movimiento económico del Municipio y/o contribuir al desarrollo integral de las familias de sus asociados. La consulta muestra que en la mayoría de las Asociaciones productivas (60%), la finalidad de creación es la de contribuir al desarrollo integral de las familias de sus asociados.

**Tabla 8. Finalidad de las Asociaciones productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Finalidad de la Asociación Productiva		
		Convertirse en una empresa de éxito	Contribuir al movimiento económico del municipio	Contribuir al desarrollo integral de las familias de sus asociados
1	Mype Productos 'Corso'			x
2	Cooperativa 'San Mauro'			x
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'			x
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'			x
5	Asociación de Mujeres 'Corso'		x	
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'		x	
7	Asociación 'Apayku'			x
8	Asociación 'Aproa San Mauro'			x
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	x		
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	x		

**Fuente:** Elaboración propia

Sin embargo, estas Organizaciones productivas no ofrecen para sus asociados ni para instituciones locales ningún servicio de asistencia técnica, tampoco tienen la capacidad administrativa financiera para otorgar créditos productivos. Asimismo, estas Organizaciones no brindan capacitación empresarial y solo trabajan aprovechando beneficios de proyectos externos o financiamiento dirigido al fortalecimiento de Asociaciones productivas. En este sentido las Asociaciones productivas estudiadas, están altamente limitadas en la generación de oportunidades de empleo de calidad para beneficio de la población.

- **Módulo - Nivel Asociativo**

En función a los indicadores propuestos, el nivel asociativo en la Organización mide en qué medida se involucra desde la Organización, la participación de actores locales con un rol activo en el desarrollo económico del territorio y disposición para apoyar el desarrollo económico en el ámbito local.

Gráfico 14. Indicador del nivel asociativo



**Fuente:** Elaboración propia

La dinámica que refleja la cantidad de asociados en las Organizaciones productivas, muestra que solo en el 30% de los casos tienen tendencia a aumentar.

**Tabla 9. Tendencia del Nivel Asociativo para las Asociaciones Productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Tendencia del Nivel Asociativo para las Asociaciones Productivas		
		Tiende a disminuir	Tiende a mantenerse	Tiende a aumentar
1	Mype Productos 'Corso'		x	
2	Cooperativa 'San Mauro'			x
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'		x	
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	x		
5	Asociación de Mujeres 'Corso'		x	
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	x		
7	Asociación 'Apayku'	x		
8	Asociación 'Aproa San Mauro'		x	
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'			x
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'			x

**Fuente:** Elaboración propia

La identificación de actores locales para su posterior involucramiento desde las Organizaciones productivas, es una importante tarea que no está siendo gestionada al interior de la Coordinadora de Asociaciones de Productores ‘ADEPRO’.

- **Módulo - Estructura Organizacional**

En función a los indicadores propuestos, la estructura organizacional en las Asociaciones productivas, debe garantizar un adecuado funcionamiento y cumplimiento de los servicios de la Asociación, para esto se debe contar con los niveles jerárquicos establecidos como: Asamblea, Junta Directiva, Gerente, Área Administrativa y Área Técnica; asimismo esta estructura organizacional debe contar con la capacidad para la toma de decisiones del Directorio y equidad de género en la participación del poder.

**Gráfico 15. Indicador de la estructura organizacional**

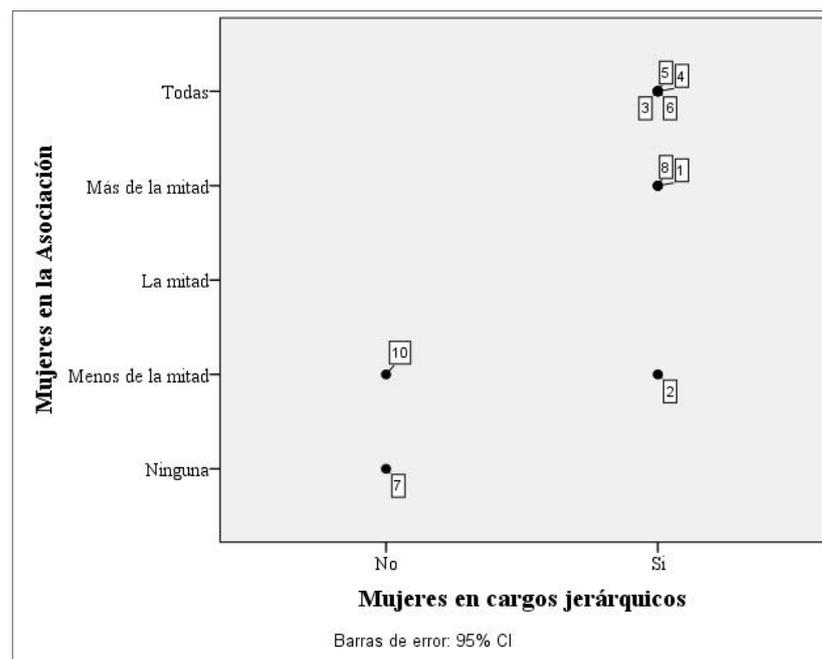


**Fuente:** Elaboración propia

Como se mencionó en la descripción de aspectos generales de las Asociaciones productivas, existen ocho Asociaciones estructuradas a partir de la ADEPRO, cada una de estas se organiza a través de un directorio compuesto por los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, tesorero y dos vocales. La asamblea general de la ADEPRO

se realiza una vez al año y su directorio está compuesto por miembros de las diferentes Asociaciones productivas que en ninguno de los casos cuentan con algún cargo de gerencia, área administrativa o área técnica. Del total de entrevistados, el 40% opina que la participación activa durante las asambleas generales es buena mientras que el restante 60% opina que en las asambleas la participación de los y las asociados y asociadas es regular. La capacidad para la toma de decisiones del Directorio muestra que en un 80% de los casos el directorio depende completamente de lo que opine toda la 'base' de asociados, siendo incapaz de asumir decisiones de forma autónoma. La equidad de género en la participación del poder está representada por un 50% de Asociaciones conformadas únicamente por mujeres y un 80% de casos donde la mujer funge un cargo jerárquico dentro de la Asociación.

**Gráfico 16. Participación de la mujer en cargos jerárquicos de Asociaciones Productivas**

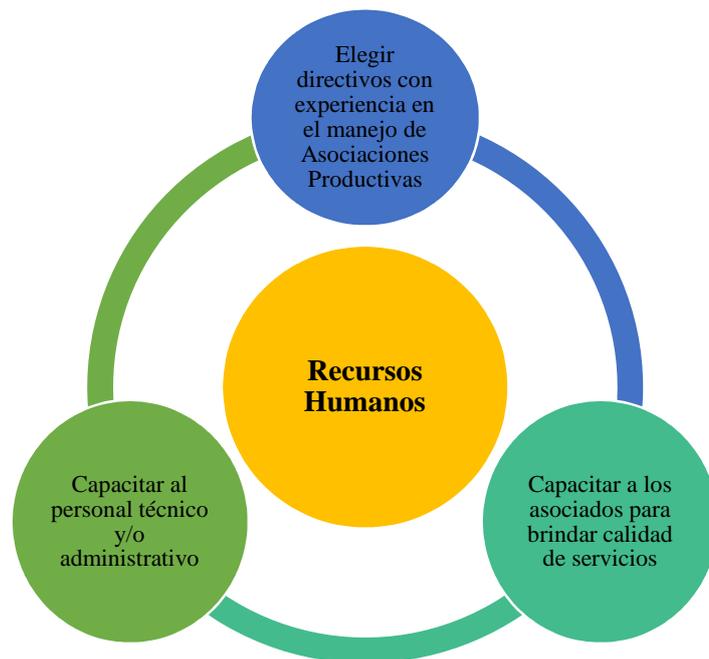


**Fuente:** Elaboración propia

- **Módulo - Recursos Humanos**

En función a los indicadores propuestos, la capacitación permanente de los asociados en temas pertinentes a los servicios brindados por la Asociación, es un indicador para potenciar el recurso humano y los procesos que desarrolla la Asociación productiva en el territorio de influencia.

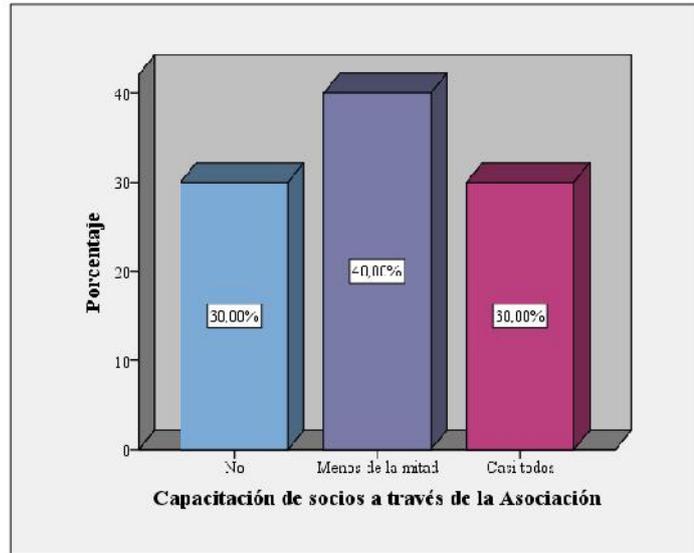
**Gráfico 17. Indicador de los recursos humanos**



**Fuente:** Elaboración propia

La elección de personas que irán a formar parte del Directorio de las Asociaciones, no está determinada por la experiencia previa, es así que existen personas en cargos jerárquicos de las Organizaciones (presidente, vicepresidente o tesorero) que no cuentan con ninguna experiencia previa en el manejo de Asociaciones productivas, como también existen casos en los que los directivos cuentan con más de 10 años ocupando cargos jerárquicos en este tipo de Organizaciones. La experiencia en cargos comunitarios de orden sindical, es para los asociados un antecedente positivo para los futuros directivos de las Asociaciones productivas. El 70% de las Asociaciones realiza capacitación a los asociados en temas pertinentes al funcionamiento de la Organización productiva, estos procesos son promovidos por instancias externas a la Asociación.

**Gráfico 18. Capacitación de asociados a través de la Asociación**

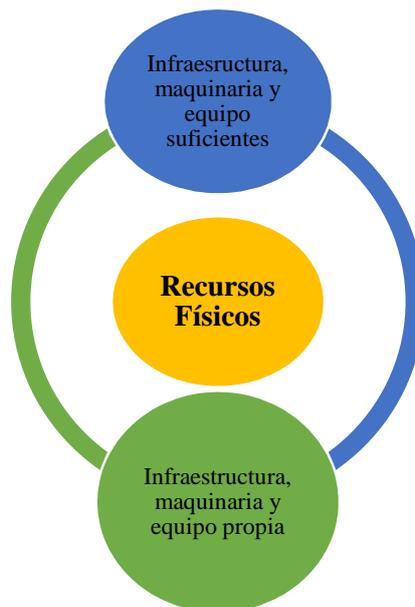


**Fuente:** Elaboración propia

- **Módulo - Recursos Físicos**

En función a los indicadores propuestos, la propiedad y disponibilidad del recurso físico es un factor que demuestra que la Asociación cuenta con sus propios activos para brindar sus servicios y generar sus procesos productivos.

**Gráfico 19. Indicador de los recursos físicos**



**Fuente:** Elaboración propia

En el 70% de los casos entrevistados, se opina que el recurso físico para el adecuado funcionamiento de la Organización productiva es insuficiente, en el 20% de los casos la opinión es contar con lo básico para funcionar, y solo el 10% de los casos opina tener la infraestructura, equipos y maquinaria suficiente para su funcionamiento.

**Tabla 10. Suficiencia en Infraestructura, maquinaria y equipo**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Suficiencia en Infraestructura, maquinaria y equipo		
		Es insuficiente	Se cuenta con lo básico	Es suficiente
1	Mype Productos 'Curso'		x	
2	Cooperativa 'San Mauro'	x		
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	x		
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	x		
5	Asociación de Mujeres 'Curso'	x		
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'		x	
7	Asociación 'Apayku'	x		
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	x		
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	x		
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'			x

**Fuente:** Elaboración propia

Las Organizaciones productivas obtuvieron su infraestructura y maquinaria a través de donaciones de carácter internacional o transferencias desde instancias públicas; la mayor parte de este activo aún se encuentra en proceso de transferencia legal en beneficio de las Organizaciones. En el caso de la Mype 'Productos Corso', la infraestructura y maquinaria para su funcionamiento fue obtenida gracias a su propia capacidad.

- **Módulo - Direccionamiento Estratégico**

En función a los indicadores propuestos, la Asociación debe operar de acuerdo a estrategias formuladas en sus planes a corto y mediano plazo (plan operativo anual, plan de negocios y plan organizacional), este indicador refleja la capacidad de la Organización para el uso adecuado de estos instrumentos técnicos.

**Gráfico 20. Indicador de direccionamiento estratégico**



**Fuente:** Elaboración propia

En las Organizaciones estudiadas, el 80% no cuenta con un plan organizacional a largo plazo, ninguna de las Organizaciones trabaja en función a un Plan Operativo Anual y solo en una de las Organizaciones se trabajó un Plan de Negocio.

**Tabla 11. Instrumentos para el Direccionamiento Estratégico de las Asociaciones Productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Instrumentos para el Direccionamiento Estratégico			
		Plan Organizacional	Protocolo de evaluación y monitoreo	Programa Operativo Anual	Plan de negocios
1	Mype Productos 'Corso'	No	Si	No	Si
2	Cooperativa 'San Mauro'	No	No	No	No
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	No	Si	No	No
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	Si	Si	No	Si
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	No	Si	No	No
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	No	Si	No	No
7	Asociación 'Apayku'	No	Si	No	No
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	No	Si	No	No
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	No	Si	No	No
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	Si	Si	No	No

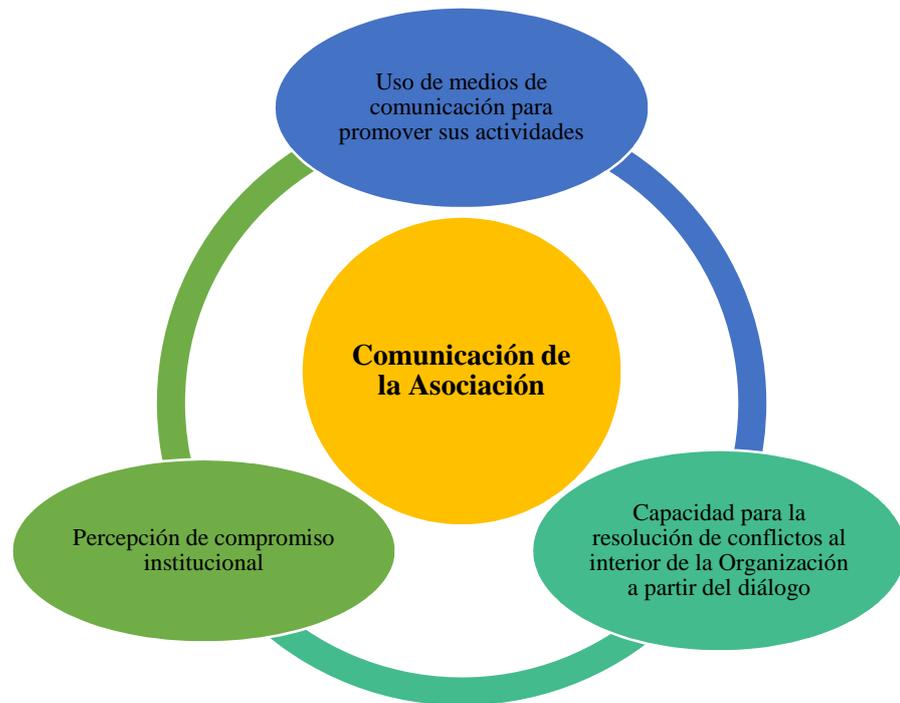
**Fuente:** Elaboración propia

Aunque en ninguna de las Asociaciones se cuenta con un protocolo de evaluación y monitoreo de actividades, existen reuniones periódicas de evaluación de actividades y gestiones realizadas por sus Directorios.

- **Módulo - Comunicación de la Asociación**

En función a los indicadores propuestos, el aspecto referente a la comunicación, describe tres componentes: en qué medida la Asociación aprovecha diferentes medios de comunicación para su promoción y difusión de actividades; la capacidad para la resolución de conflictos al interior de la Organización a partir del diálogo y la percepción interna sobre el compromiso institucional entre los asociados.

**Gráfico 21. Indicador de comunicación de la Asociaciones**



**Fuente:** Elaboración propia en base a (PNUD, 2016)

Con respecto al primer componente del indicador, se puede decir que en ninguna de las Asociaciones productivas se utilizan medios de comunicación para promover sus actividades. Con respecto a cómo se resuelven los conflictos y diferencias al interior de las Asociaciones, solo el 50% de los casos percibe que estos se resuelven a partir del

diálogo, mientras que en las demás Organizaciones se tienen dificultades al momento de resolver sus diferencias.

**Tabla 12. Resolución de conflictos y diferencias a partir del diálogo en las Asociaciones productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Resolución de conflictos y diferencias a partir del diálogo		
		Resuelve sus conflictos a partir del diálogo	Resuelve sus conflictos con mucha dificultad	No logra resolver sus conflictos constantemente
1	Mype Productos 'Corso'			x
2	Cooperativa 'San Mauro'	x		
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	x		
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	x		
5	Asociación de Mujeres 'Corso'		x	
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	x		
7	Asociación 'Apayku'	x		
8	Asociación 'Aproa San Mauro'		x	
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'		x	
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'			x

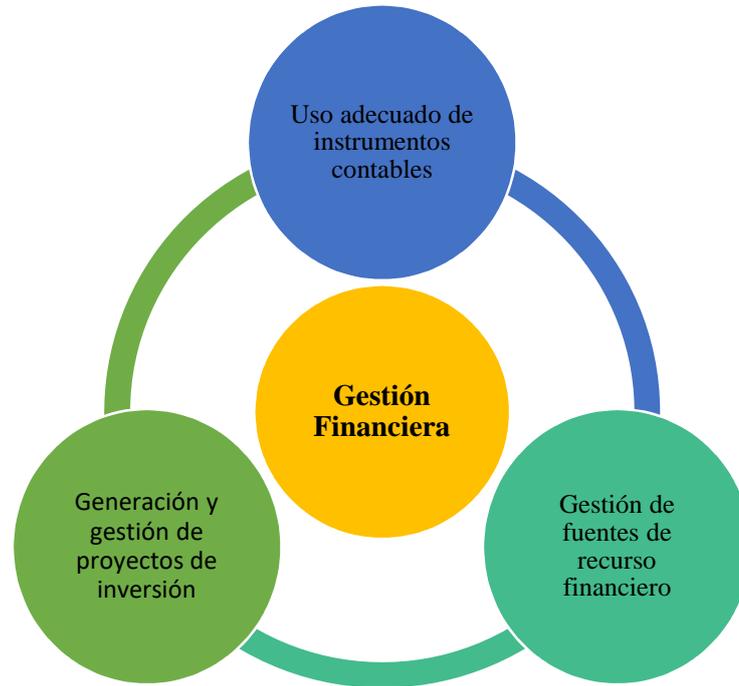
**Fuente:** Elaboración propia

La percepción de compromiso institucional por parte de los asociados, muestra que en el 80% de los casos existe compromiso y voluntad por parte de los miembros de las Organizaciones, al momento de encarar responsabilidades tanto como directivo o como miembro base de la Asociación.

- **Módulo - Gestión Financiera**

En función a los indicadores propuestos, la gestión financiera se describe a partir del adecuado uso de instrumentos de control interno en la contabilidad de la Organización, la capacidad de gestión expresada en la disponibilidad de diferentes fuentes de financiamiento en beneficio de la Organización y la generación y gestión de proyectos de inversión impulsados desde la Asociación productiva.

**Gráfico 22. Indicador de la gestión financiera**



**Fuente:** Elaboración propia

En relación al uso adecuado de instrumentos de control interno en la contabilidad de la Organización por parte de sus directivos y demás asociados, muestra que en casi la mitad de las Asociaciones Productivas solo utilizan un inventario durante su funcionamiento, asimismo dos de las diez Organizaciones no emplean ningún instrumento contable para controlar sus finanzas; y solo tres de diez Organizaciones afirman utilizar libros diarios y balances anuales. En la totalidad de los casos estudiados la interpretación de informes de análisis financiero es subestimada durante la toma de decisiones.

**Tabla 13. Uso de instrumentos contables por las Asociaciones Productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Uso de instrumentos contables			
		Uso de inventario	Uso de inventario y libro diario	Uso de inventario, libro diario y libros anuales	Ningún instrumento contable
1	Mype Productos 'Corso'	X			
2	Cooperativa 'San Mauro'			X	
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	X			
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'			X	
5	Asociación de Mujeres 'Corso'				X
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'		X		
7	Asociación 'Apayku'	X			
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	X			
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'				X
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'			X	

**Fuente:** Elaboración propia

El aporte de los asociados y la comercialización de bienes producidos, son las únicas fuentes de ingreso que posibilitan el funcionamiento de las Organizaciones productivas, estas son apoyadas con recursos de donación para la realización de reuniones de la ADEPRO. Esta realidad muestra también que en el 80% de las Asociaciones las decisiones se toman en consideración a la existencia de apoyo externo.

Ninguna Asociación Productiva ha demostrado capacidades para la generación y gestión de proyectos de inversión, sin embargo actualmente cuentan con la aprobación de un proyecto formulado por el Programa de Apoyo Agropecuario en el departamento de Chuquisaca 'PROAGRO' financiado por la Asociación de la Iglesia Católica en España para la ayuda, promoción y desarrollo de los países del Tercer Mundo 'Manos Unidas', este proyecto durará desde la gestión 2017 hasta el año 2019.

### 2.3.2 Descripción y análisis de la dimensión externa de las Organizaciones productivas

- **Módulo - Redes, Alianzas y Procesos de Incidencia**

En función a los indicadores propuestos, el módulo mide las capacidades organizacionales de las Asociaciones productivas, desde: su participación activa en redes junto a otras Organizaciones con similares propósitos, la gestión de alianzas expresadas en convenios interinstitucionales, y la incidencia política ejecutada en instancias públicas que facilite la otorgación de recursos públicos en favor de las Organizaciones productivas.

**Gráfico 23. Indicador de redes, alianzas y procesos de incidencia**



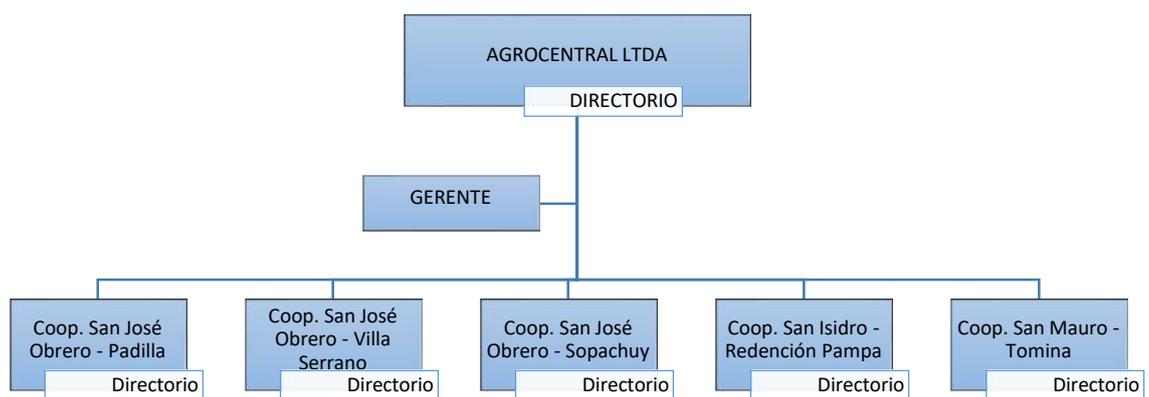
**Fuente:** Elaboración propia

El 80% de las Asociaciones productivas, participan activamente en la Coordinadora de Asociaciones de Productores 'ADEPRO'; sin embargo, ninguna de estas Organizaciones es parte de alguna red productiva a nivel departamental, nacional ni internacional.

En el caso de la Cooperativa ‘San Mauro’, esta Organización forma parte de la Red departamental ‘AGROCENTRAL’. A continuación, se presenta resultados descriptivos de esta Organización:

La Cooperativa ‘San Mauro’, data su fundación aproximadamente desde hace setenta años; esta Organización se funda con el trabajo de 30 agricultores y cooperación de la Iglesia Católica a través de la Parroquia ‘Santiago de la Frontera’ de Tomina. La Cooperativa ‘San Mauro’, se funda con el objetivo de cooperar a los agricultores a obtener diversos productos agrícolas, alimenticios y otros a ‘Precio justo y peso justo’, ya que hasta el momento de su fundación los agricultores se sentían engañados en la compra de dichos insumos *‘...las tiendas y comerciantes nos vendían menos peso del cabal, eso no se podía controlar porque nosotros no sabíamos ni siquiera leer bien, por eso hemos conformado con nuestros aportes propios y apoyo de la parroquia una cooperativa, en la que podamos estar conformes con el precio y peso justo de los productos...’* (Duran, 2016). Según la administración de la Cooperativa ‘San Mauro’, esta cuenta a la fecha con 159 agricultores socios formando parte de la red de Cooperativas ‘AGROCENTRAL’.

**Gráfico 24. Cooperativas conformantes de AGROCENTRAL en el Departamento de Chuquisaca**



**Fuente:** Elaboración Propia

Estas seis Instituciones son accionistas de sus diversos emprendimientos empresariales, como la Asociación de productores apícolas APAC y la Unidad de Negocios de Especias y Condimentos UNEC S.A. fortalecidos en la actualidad por la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional ‘SOCODEVI’.

La gestión de alianzas expresadas en convenios o contratos celebrados entre las Organizaciones productivas y otras instituciones, muestra que en solo el 20% de los casos durante la gestión 2017 se obtuvieron ventas bajo este concepto. Los contratos firmados se realizaron para la venta de alimentos para el ‘Alimento complementario Escolar 2017’ con montos que fluctúan entre los Bs: 10,000 - 50,000.

**Tabla 14. Alianzas y procesos de incidencia en las Asociaciones Productivas**

Nro.	Nombre de la Organización Productiva	Alianzas y procesos de incidencia en recursos públicos	
		Firma de contratos por venta de bienes – Alimento Complementario Escolar	Incidencia en recursos públicos – Gestión 2017
1	Mype Productos ‘Corso’	No	No
2	Cooperativa ‘San Mauro’	No	No
3	Asociación de Mujeres ‘Thuru Mayu’	No	No
4	Asociación de mujeres ‘Molinos San Mauro’	No	No
5	Asociación de Mujeres ‘Corso’	No	No
6	Asociación de mujeres ‘La Frontera’	Si	No
7	Asociación ‘Apayku’	No	No
8	Asociación ‘Aproa San Mauro’	No	No
9	Organización de Mujeres ‘Pampas Abajo’	Si	No
10	Asociación de Caprinos ‘Otorongo’	No	No

**Fuente:** Elaboración propia

La incidencia política ejecutada en instancias públicas, es un ámbito incipiente que a la fecha no ha concretado ningún beneficio para las Organizaciones productivas del municipio de Tomina.

### 2.3.3 Índice de Capacidad Organizacional 'ICO'

Para la evaluación del índice de capacidad organizacional 'ICO' en las Asociaciones, se establecen cuatro intervalos de categorización:

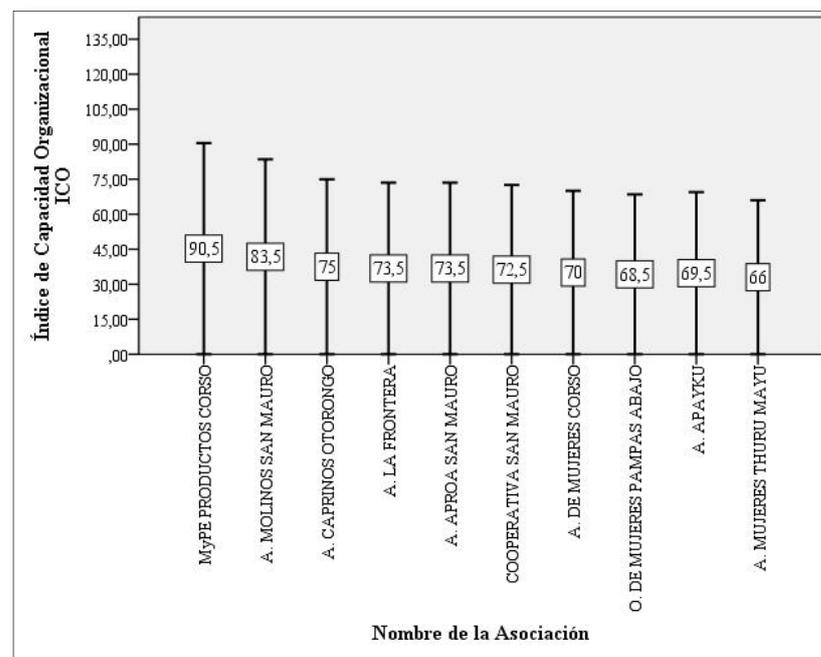
**Tabla 15. Categorización y evaluación del desempeño organizacional**

CUADRO DE EVALUACIÓN	
Rango	Desempeño Organizacional
1-75	Deficiente
76-102	Aceptable
103-130	Sobresaliente
131-134	Excelente

**Fuente:** Elaboración propia en base a (PNUD, 2016)

En función a la implementación de la técnica de análisis propuesta, las Organizaciones productivas obtuvieron los siguientes niveles en tanto a sus capacidades organizacionales (el formato de la guía de evaluación y el detalle de los resultados obtenidos en cada módulo junto a las preguntas que evaluaron cada dimensión de análisis del índice de capacidad organizacional, están expresados en el anexo 2. de la presente investigación):

**Gráfico 25. Índice de Capacidad Organizacional 'ICO' en las Organizaciones Productivas**



**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la evaluación, se puede decir que: el 80% de las Asociaciones productivas se categorizan dentro del intervalo de desempeño organizacional 'deficiente', mientras que el 20% de estas Asociaciones se categorizan en el intervalo de desempeño organizacional 'aceptable'.

En promedio, la evaluación de los diez casos estudiados en el municipio de Tomina, muestra una media estadística igual a 74,25 puntos, ubicando a estas Organizaciones en el intervalo correspondiente a un desempeño organizacional 'deficiente'.

## **2.4 Análisis de la hipótesis**

Para la hipótesis es un supuesto que explica lo que estamos buscando o tratando de probar en la pregunta de investigación:

**¿De qué manera se relaciona el liderazgo con la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas agropecuarias del municipio de Tomina?**

En este sentido la hipótesis supone:

**La existencia de relación determinante desde el liderazgo hacia la capacidad organizacional en Asociaciones productivas agropecuarias**

Para demostrar la hipótesis se empleará un modelo estadístico que correlaciona diferentes variables que podrían determinar la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas; entre estas se analizará el liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional, la antigüedad de la Organización productiva; la cantidad de asociados, el grado de escolaridad formal vencido por sus actuales presidentes o presidentas, y la experiencia gerencial y sindical que estos tengan.

Como producto de este análisis e indagación, el modelo estadístico determinará el coeficiente de correlación lineal entre todas las variables.

**Tabla 16. Variables sujetas a correlación**

Nombre de la Organización productiva	Índice ICO	Antigüedad (Años)	Cantidad de Asoc. (Pers.)	Grado Esc. Formal (Grado)	Exp. gerencial (Años)	Exp. sindical (años)	Liderazgo situacional (Patrón)
Mype Productos Corso	90,5	13	5	6	0	13	2
Cooperativa San Mauro	72,5	70	159	3	0	4	1
A. Mujeres Thuru Mayu	66	1	37	6	4	1	1
A. Molinos San Mauro	83,5	40	8	6	2	2	2
A. De Mujeres Corso	70	16	19	1	20	4	1
A. La Frontera	73,5	13	8	3	4	8	1
A. Apayku	69,5	5	14	4	12	1	1
A. Aproa San Mauro	73,5	11	8	5	5	6	1
O. De Mujeres Pampas Abajo	68,5	3	13	3	2	3	1
A. Caprinos Otorongo	75	9	6	6	13	3	1

**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.4.1 Prueba de normalidad

El estadístico de normalidad propuesto por ‘Jarque Bera’, plantea el siguiente postulado:

Si:  $JB < 5.99$  entonces; la variable es normal

Solo con datos que gocen de normalidad, el análisis del modelo estadístico será confiable.

**Tabla 17. Prueba de normalidad de ‘Jarque Bera’**

Estadístico	Índice ICO	Antigüedad (Años)	Cantidad de Asoc. (Pers.)	Grado Esc. Formal (Grado)	Exp. gerencial (Años)	Exp. sindical (años)	Liderazgo situacional (Patrón)
Maximo	90.5	<b>70</b>	<b>159</b>	6	13	20	2
Minimo	66	<b>1</b>	<b>5</b>	1	1	0	1
<b>Jarque-Bera</b>	<b>2.41</b>	<b>5.92</b>	<b>18.67</b>	<b>0.77</b>	<b>3.04</b>	<b>1.71</b>	<b>3.78</b>
Observaciones	10	10	10	10	10	10	10

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ‘EViews v. 9.5’

Las variables propuestas para el análisis estadístico gozan de normalidad al cumplir el postulado de ‘Jarque Bera’, a excepción de la variable referente a la antigüedad de las Asociaciones productivas, por lo que se hace necesaria la prueba de bondad estadística.

### 2.4.2 Prueba de bondad

La prueba parte de la ecuación que formula las variables que determinan a la capacidad organizacional en las Asociaciones productivas:

$$I = C(1) + C(2) * \text{Antigüedad A.P.} + C(3) * \text{Nro. Asoc.} + C(4) * \text{Grado Venc. Escuela} + C(5) * \text{Exp. A. P.} + C(6) * \text{Exp. Sindical} + C(7) * \text{Conducta L. S.}$$

\*El valor de C(1) responderá en caso de que:  $C(2)+C(3)+C(4)+C(5)+C(6)+C(7)=0$

Para determinar la bondad del modelo estadístico, la investigación utiliza el indicador estadístico 'R - cuadrado ajustado', según (Dolado, 1999), este indicador es el porcentaje de variación en la variable de respuesta que es explicado por su relación con una o más variables, ajustado para el número de predictores en el modelo; es decir, que a medida que incluyamos más variables en el modelo, el R - cuadrado ajustado aumentará por lo que puede hacernos pensar que el modelo es mejor.

**Tabla 18. Prueba de bondad del modelo estadístico**

Variable Dependiente: ICO				
Método: Regresión Lineal				
Included observations: 10				
Variable	Coefficiente	Error Estandar	T- Estadístico	Probabilidad
C	52.24038	3.599936	14.51147	0.0007
Antigüedad A.P. (Años)	0.154510	0.070637	2.187392	0.1165
Nro. Asociados (Pers.)	-0.040894	0.032652	-1.252428	0.2992
Grado Venc. Escuela (Grado)	1.120203	0.473235	2.367120	0.0988
Experiencia A. P. (Años)	0.960531	0.198321	4.843306	0.0168
Experiencia Sindical (años)	0.179118	0.126506	1.415886	0.2518
Liderazgo situacional (Patrón)	8.413300	2.791310	3.014105	0.0570
R-cuadrado	0.980740			
<b>R-cuadrado ajustado</b>	<b>0.942221</b>			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de 'EViews v. 9.5'

Al tener un valor de R - cuadrado ajustado de 94% podemos pensar que el modelo estadístico que explica la capacidad organizacional en las Organizaciones productivas desde las variables incluidas en el modelo estadístico es bueno, esto por el valor cercano a 100% del indicador R - cuadrado ajustado.

A su vez, el modelo estadístico muestra que el coeficiente con mayor significatividad en la prueba corresponde al Liderazgo situacional, es decir que por cada nivel que esta variable mejore, asimismo incrementará la variable referida a la capacidad organizacional en un valor de 8.41 puntos.

### 2.4.3 Prueba de correlación

La prueba de correlación lineal aplica el estadístico de ‘Pearson’ que explica la determinación entre la variable independiente ‘liderazgo situacional’ y la dependiente ‘capacidad organizacional’ de la siguiente manera:

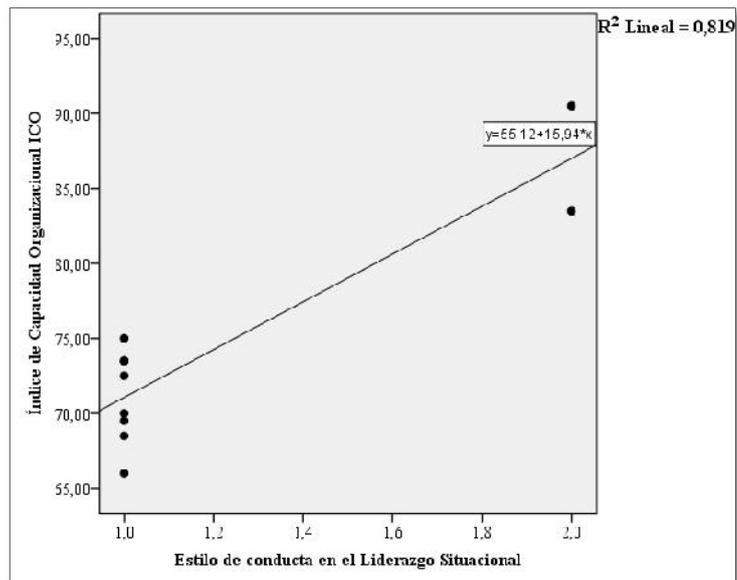
**Tabla 19. Correlación de Pearson**

Correlaciones			
		Liderazgo situacional	Índice de capacidad organizacional ‘ICO’
Liderazgo situacional	Correlación de Pearson	1	,905**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	10	10
Índice de capacidad organizacional ICO	Correlación de Pearson	,905**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	10	10

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de ‘SPSS v.23’

**Gráfico 26. Gráfico de Correlación Lineal**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de ‘SPSS v.23’

El modelo estadístico muestra que la correlación entre ambas variables con un total de datos N igual a 10 es de 0,905, valor mayor a 0.5 que indica la existencia de correlación en dirección positiva desde la variable independiente 'liderazgo situacional' hacia la variable dependiente 'capacidad organizacional'. El nivel de significatividad bilateral es de 0,000 que expresando en su forma porcentual indica que existe una probabilidad del 0% que esta correlación pueda variar en otros contextos de espacio, materia y tiempo; finalmente el indicador estadístico de determinación  $R^2$  señala que la variable independiente influye o determina en un 82% a la variable dependiente.

## **CAPITULO III – PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO**

Para la formulación de estrategias para el fortalecimiento de capacidades organizacionales, se parte de la identificación de los factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas bajo percepción de los actores involucrados al problema de investigación, estos actores serán interpretados a través del enfoque sistémico e implementación de la matriz de análisis estructural.

Como producto de este proceso, se genera la descripción de la estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas, el mapa de relaciones entre actores involucrados y la formulación de líneas estratégicas de fortalecimiento de capacidades organizacionales para las Asociaciones productivas.

### **3.1 Análisis de actores involucrados**

Para la selección de Actores se consideraron aspectos como la relevancia que tiene el Actor por su participación en el medio local y su capacidad organizativa en la definición de proyectos concernientes al desarrollo socio económico productivo; la descripción de las características de estos Actores, categorizados como públicos, privados y cívicos u orgánicos, es producto de la implementación y sistematización de una entrevista a los Actores involucrados.

**Tabla 20. Sistematización de las características de los Actores clave involucrados**

Actor	Intereses	Problemas causas y efectos Percibidos	Mandatos sociales y económicos	Relación P y E percibida	Recursos	Programas y/o Proyectos	Actividades	Nivel de Involucramiento P y E
Actores públicos	Gobierno Autónomo Municipal de Tomina 'GAMT' (Director Desarrollo Productivo)	Fortalecimiento y apoyo a la producción agrícola y a las OECA's	Debilidades internas en las A.P. en tanto a la apropiación de la organización y liderazgo. Avanzada edad en los asociados. Documentos legales no están vigentes (Personería Jurídica, Reg. SENASAG, NIT, Certificado BPM, Certificado SEDES)	Directa.	El Programa Operativo Anual 2017 inscribe al programa municipal de promoción y fomento a la producción agropecuaria un monto de bs.- 81.590,00 a las partidas de servicios profesionales.	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	Ferias en fechas de conmemoración religiosa o cívica (5 actividades anuales). Alquiler de maquinaria agrícola.	Medio
	T. <i>'Todo quieren regalado y que les caiga del cielo sin esfuerzo ni riesgo'</i> .							
	Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca 'GADCH' (Director Desarrollo Productivo)	Ninguno	Debilidades internas en el enfoque de trabajo en equipo. Desconocimiento del manejo económico de la Asociación.	Brindar educación superior a la Mancomunidad de Chuquisaca Centro, desarrollando	Ninguna	Recurso humano vigente para el apoyo a las Asociaciones.	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	No existen actividades en coordinación con las A.P. del Municipio

				conocimiento y destrezas en beneficio del desarrollo de las comunidades.				
	Universidad Andina Simón Bolívar	Fortalecimiento de conocimiento en los ámbitos del peritaje y la comercialización con Asociaciones Productivas.	Intereses personales que se sobreponen a intereses colectivos. Valores solidarios, principios asociativos, de corresponsabilidad, capacidades de motivación, manejo de grupos, relacionamiento interpersonal desgastados e insuficientes durante toda la cadena productiva. Exceso de dependencia hacia la cooperación. Vacíos legales para la transferencia de recursos públicos. Debilidades gerenciales en el ámbito de la comercialización de	Formación de profesionales en el ámbito del desarrollo socio comunitario productivo.	Indirecta	Programas de formación académica enfocados al Desarrollo Productivo Sostenible		Medio

			productos.						
--	--	--	------------	--	--	--	--	--	--

Actores Privados	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Chuquisaca 'CIOEC - CH' (Presidenta)	Vincular recursos públicos a la cadena productiva de las Asociaciones Económicas Campesinas.	Carencia de transferencia tecnológica generan bajos niveles de producción. Permisión del contrabando debilita la comercialización.	Articular a las Asociaciones Productivas vinculando lo privado con lo público.	Directa	Escaso recurso	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	No existen actividades en coordinación con las A.P. del Municipio	Bajo
	Organismo de Financiamiento Internacional 'TRÉVERIS' (Director Ejecutivo)	Formación técnica en grupos vulnerables	Debilidad organizativa por liderazgo poco eficiente Mercados y procesos de comercialización no identificados Conciencia social inadecuada de los asociados para con sus asociaciones Asesoramiento y capacidades limitadas durante la comercialización e incremento de valor al producto	Equiparar oportunidades para la inclusión y desarrollo de sectores vulnerables rurales	Indirecta	Recurso de formación técnica	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	No existen actividades en coordinación con las A.P. del Municipio	Bajo
	Organismo de Financiamiento Internacional 'PROAGRO'	Fortalecer las capacidades organizativas, administrativas,	Ausencia de estrategias comerciales en asociatividad	Promover el desarrollo agropecuario rural	Directa		Proyecto cofinanciado con Manos Unidas -	Fortalecimiento de las organizaciones económicas	Alta

		productivas y de comercialización e incidencia en políticas públicas con Asociaciones Productivas en el municipio de Tomina.	Niveles de fertilidad deficientes en los suelos Manejo inadecuado de buenas prácticas agrícolas				España, para mejorar las condiciones de vida de 20 comunidades indígenas en el municipio de Tomina., reforzando el papel activo de la mujer.	campesinas locales. Incidencia política y participación ciudadana. Apropiación de prácticas agrícolas sostenibles. procesos de transformación y comercialización	
Cooperación Alemana – PROAGRO – GIZ (Asesor técnico agrícola)	Generar mayores ingresos a partir del desarrollo de experiencias piloto	El productor es limitado por instancias de gobierno y sindicatos Deficiente análisis de mercados T. <i>‘Toda la comercialización se suele hacer como siempre se ha hecho, la idea es realizar el mercadeo en sentido transversal durante todo el proceso productivo’</i>	Generar alianzas con instancias del gobierno a partir del enfoque de cuencas para incrementar ingresos en las familias campesinas	Indirecta	Existencia de recursos a partir del programa coordinado con el Ministerio de Cuencas	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	No existen actividades en coordinación con las A.P. del Municipio	Bajo	
Sociedad de Cooperación	Mejorar ingresos en calidad y	Desvinculación de los jóvenes.	Trabajar en el enfoque	Directa	Existencia de recursos para	Procesos de formación	Previsión en: Desarrollo	Medio	

	para el Desarrollo Internacional 'SOCODEVI' - 'UNEC. SA' (Director adjunto)	cantidad promoviendo el enfoque de género y la articulación pública privada, para generar el desarrollo rural	Edad avanzada de los directivos.	multisectorial alineado a los objetivos de la Agenda Patriótica 20-25		el desarrollo de actividades citadas	en ámbitos de la gestión empresarial y gestión asociativa 2016 – 2021	económico. Seguridad niña, niña, adolescente. Promoción de género. Gestión y gobernanza.	
Actores cívicos y/o sociales	Sub Centralía Única de Trabajadores Pueblos Originarios de Tomina (Subcentral Tomina)	Integración entre Asociaciones Productivas y consumidores en el área urbana del municipio	Alta dilatación en procesos públicos. Intereses personales en las actividades productivas de ferias. Individualismo negativo al interior de las asociaciones. T. <i>'Existe egoísmo por lo que hace el otro, muy quellas cuenteros somos'</i> .	Representar los derechos de la población ante instancias públicas y privadas	Directa	Recurso humano de representación política y cívica.	No existen proyectos en coordinación con las A.P. del Municipio	Impulsar proyectos departamentales de orden productivo agrícola	Bajo
	Comité cívico Tomina (Pte. Comité Cívico Tomina)								

T. Testimonio del entrevistado.

P y E. Política y Estrategia.

A. P. Asociaciones Productivas Municipales

Fuente: **Elaboración propia**

### 3.2 Análisis de Asociación productiva de ‘éxito’

Para complementar la identificación de factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas, el estudio realiza el análisis de un caso de Asociación productiva de ‘éxito’. Para esto se aplica la técnica de la entrevista al gerente responsable de la Asociación de Arte Indígena ‘Inca Pallay’ obteniendo la siguiente información:

- **Aspectos generales de Inca Pallay**

La Asociación Inca Pallay, es una Organización sin fines de lucro, que brinda a sus asociados la oportunidad de integrarse al mercado con productos de calidad y comercializarlos a precios razonables, a través de la organización administrativa de los talleres productores, y la comercialización de los productos en el ámbito local, nacional e internacional. Inca Pallay trabaja para mejorar las condiciones económicas de trabajo y de vida de casi 450 artesanas, y artesanos que conforman la Asociación; favoreciendo y promoviendo la preservación, revalorización y mejoramiento de la identidad cultural de las regiones ‘Jalq’a’ y ‘Tarabuco’.

- **Estructura organizativa de ‘Inca Pallay’**

**Gráfico 27. Estructura organizativa ‘Inca Pallay’**



**Fuente:** Elaboración propia

La toma de decisiones queda sujeta a las disposiciones de un Directorio conformado por dos miembros de cada Unidad Productiva; la planta administrativa se compone de un primer profesional administrador, cuya principal tarea es de integrar la producción artesanal al mercado a precios razonables, y un segundo profesional encargado de la contabilidad financiera de la Asociación; el equipo de apoyo administrativo se compone por personal no profesional responsable de la promoción y ventas; todo este grupo de trabajadores gozan de los beneficios sociales establecidos por Ley.

- **Factores limitantes para ‘Inca Pallay’**

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la Asociación son las políticas públicas inadecuadas decretadas por el Gobierno Central, que limita y/o condiciona de sobremanera el flujo de turistas en la región y el país; siendo estos visitantes el 95% del mercado al que apunta las ventas de textiles artesanales; el objetivo de sostenibilidad se ve cada vez más limitado.

- **Perspectivas de desarrollo para ‘Inca Pallay’**

Las gestiones se están trabajando desde el Directorio y en consideración directa a los Agentes de Cooperación Internacional, para planificar el ámbito del turismo comunitario en las regiones ‘Jalq’a’ y ‘Tarabuco’.

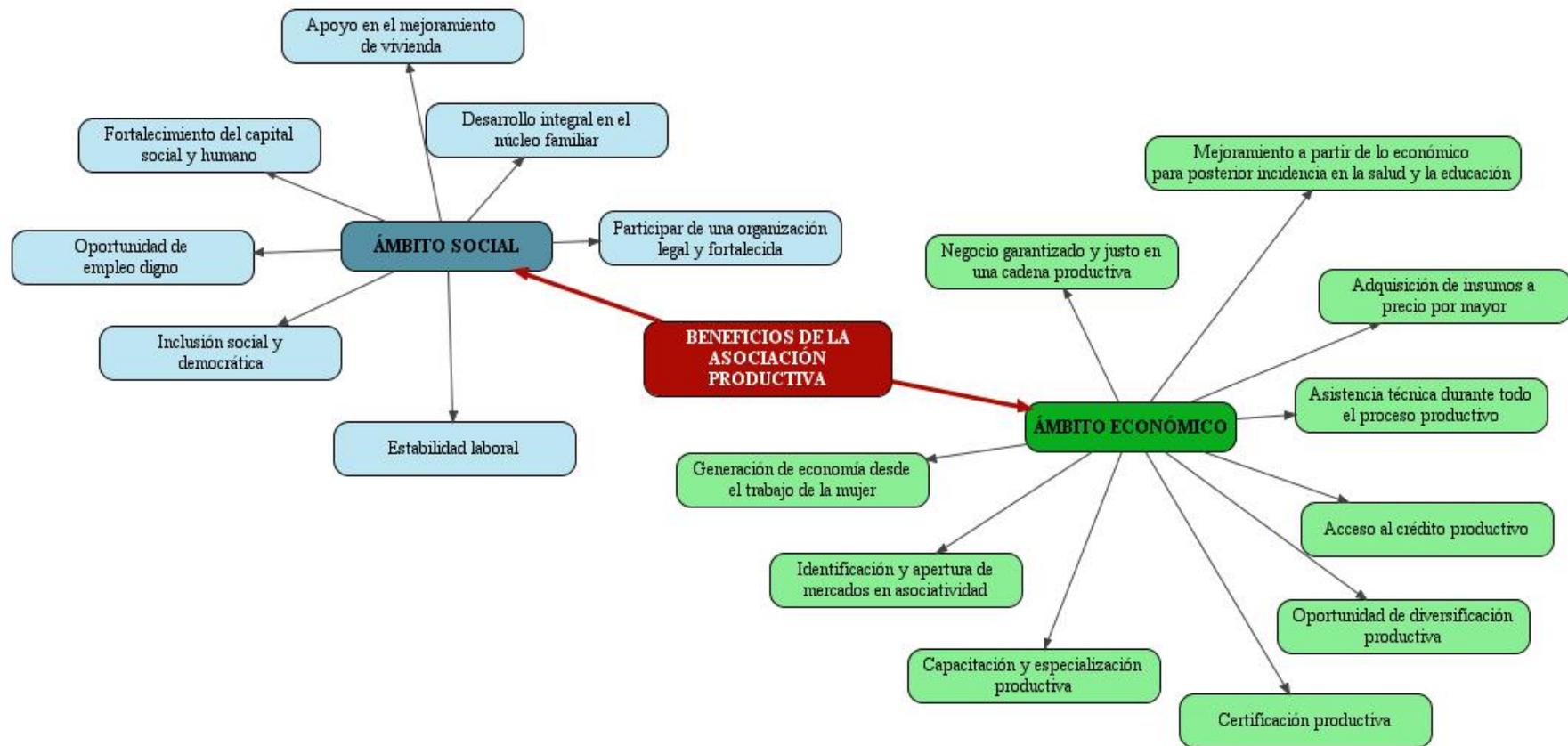
- **Experiencia ‘Inca Pallay’ como Asociación**

Según la percepción del responsable administrativo de la Asociación ‘Inca Pallay’, el enfoque que debe tener la Asociación productiva debe ser empresarial, ya que el enfoque social no es sostenible en el tiempo; para esto los aspectos que constantemente deben trabajarse internamente son la organización y la capacitación para la producción y comercialización.

### **3.3 Estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas**

A partir de la sistematización de información descrita por el análisis de Actores involucrados, se genera la estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas que se describe de la siguiente forma:

**Gráfico 28. Estructura social y económica deseable para las Asociaciones productivas**



**Fuente:** Elaboración propia

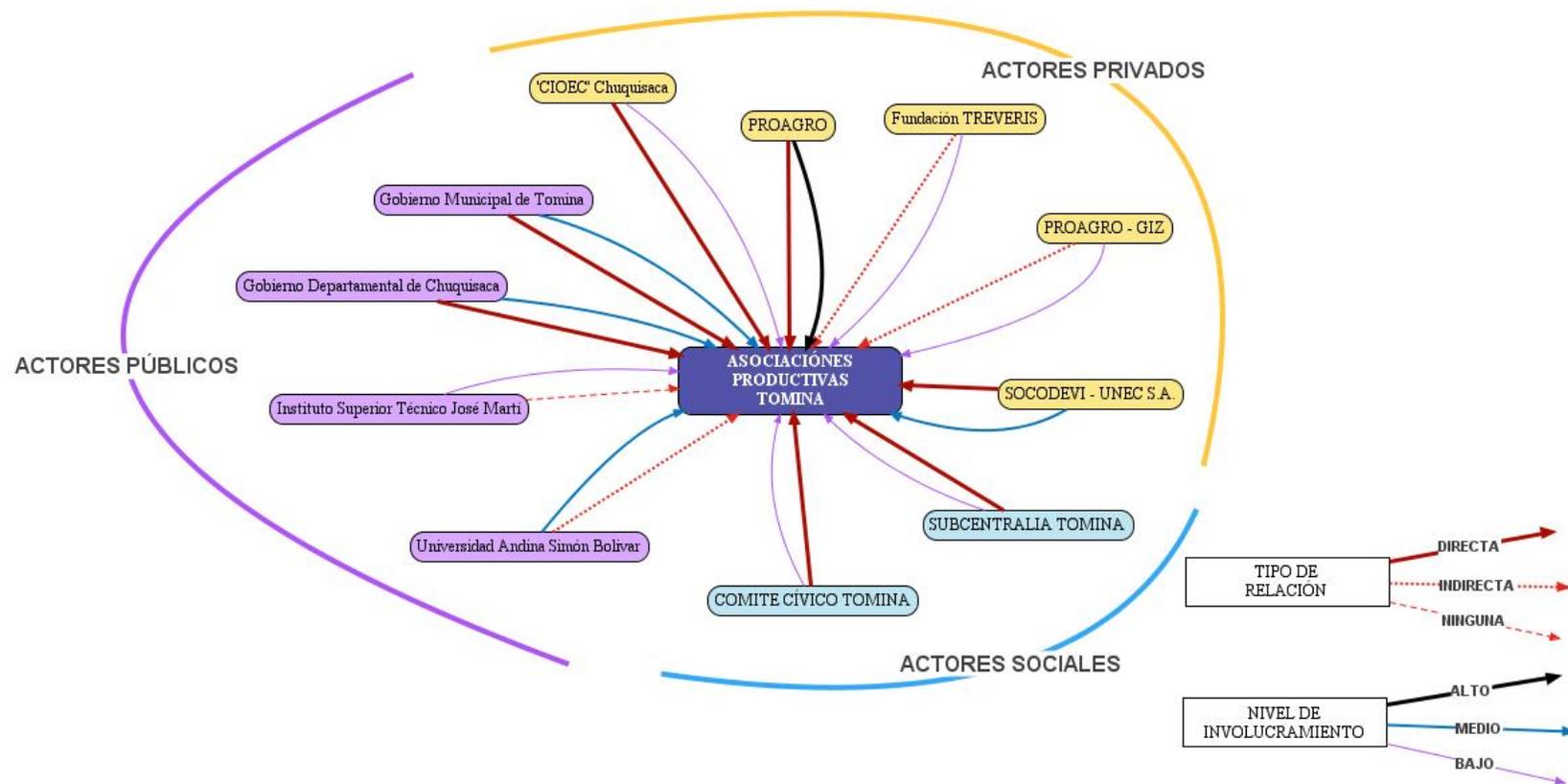
### **3.4 Mapa de relaciones entre actores involucrados**

De la misma manera, el mapa de relaciones entre actores involucrados, es producto de la sistematización de información descrita por el análisis de Actores involucrados:

La representación gráfica de las relaciones entre Actores involucrados muestra que existe relación ‘indirecta’ por parte de Actores clave de orden privado (Fundación TRÉVERIS, PROAGRO-GIZ) y público (Universidad Andina Simón Bolívar), como también relación ‘ninguna’ (Instituto Superior Técnico José Martí); estos aspectos de relación interinstitucional, se traducen en un factor limitante para el desarrollo de las Asociaciones productivas.

El mapa de relaciones muestra también que el nivel de involucramiento por parte de la mayoría de los Actores clave para el desarrollo de las Asociaciones productivas, tiene tendencia a insertarse en la categoría medio y bajo; aspecto que expresa un otro factor limitante de concertación multisectorial.

**Gráfico. 29. Mapa de relaciones entre actores involucrados**



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5 Determinación de factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas

La identificación de factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas bajo percepción de los Actores involucrados se categoriza en el ámbito interno y externo concerniente a estas Organizaciones.

**Tabla 21. Factores limitantes para el desarrollo de las Asociaciones productivas**

Ámbito interno de la Organización	Ámbito externo a la Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades organizativas</li> <li>• Debilidades internas de liderazgo</li> <li>• Ausencia de involucramiento de jóvenes</li> <li>• Asociaciones indocumentadas</li> <li>• Excesiva dependencia institucional</li> <li>• Individualismo e intereses personales</li> <li>• Desconocimiento económico financiero</li> <li>• Valores de solidaridad y corresponsabilidad desgastados</li> <li>• Capacidades de motivación debilitadas</li> <li>• Debilidades gerenciales en la cadena productiva</li> <li>• Capacidades limitadas para la generación de valor agregado</li> <li>• Ausencia de estrategias comerciales en asociatividad</li> <li>• Manejo inadecuado de buenas prácticas agrícolas</li> <li>• Unidades productivas familiares debilitadas gerencialmente</li> <li>• Capacidades de concertación multisectorial insuficientes</li> <li>• Débil incidencia política y legislativa</li> <li>• Análisis de mercados improvisado</li> <li>• Estrategias de marketing insuficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas inadecuadas</li> <li>• Vacíos legales para el fortalecimiento</li> <li>• Transferencia tecnológica insuficiente</li> <li>• Contrabando de productos transformados</li> <li>• Niveles de fertilidad deficientes en los suelos</li> <li>• Alta dilatación en procesos públicos</li> <li>• Débil promoción de iniciativas de intercambio local</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 Análisis estructural de factores limitantes

El análisis sistémico estructural considera la interrelación e interdependencia; o la dependencia e influencia entre los diferentes factores limitantes identificados, permitiendo su interpretación a través de la construcción de un sistema que considera a cada factor limitante como una variable en constante dinámica e interrelación con los demás factores, caracterizada además por su grado de influencia o dependencia hacia las demás.

**Matriz 1. Descripción del grado de influencia o dependencia de los factores limitantes**

<b>MOTRICIDAD O INFLUENCIA</b>	<b>CUADRANTE I</b>	<b>CUADRANTE II</b>
	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLES INDEPENDIENTES ZONA DE PODER</b></p> <p>No dependen de ninguna otra variable para surgir y tienen un alto grado de influencia directa sobre las demás variables, los cambios que se logren en estas variables logra repercusiones importantes en el sistema Se establecen las tendencias que son medulares para el desarrollo del escenario</p>	<p style="text-align: center;"><b>NUDOS CRÍTICOS ZONA DE CONFLICTO</b></p> <p>Tienen alto grado de motricidad o influencia sobre las otras variables, sin embargo, también son muy dependientes o sea reciben mucha influencia de las otras variables, los cambios que se logren en estas variables logra repercusiones importantes en el sistema Son variables estratégicas pues si se decide trabajarlas estas pasaran a una zona de poder y si se decide obviarlas pasaran a ser resultados, esto según la orientación que se le quiera dar al proyecto Permiten lograr nuestra situación futura deseada</p>
	<b>CUADRANTE IV</b>	<b>CUADRANTE III</b>
	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLES PELOTÓN ZONA DE AUTONOMÍA</b></p> <p>Tienen baja motricidad y baja dependencia, por lo general son variables que no tienen gran relevancia al momento de analizar la influencia del sistema. Son variables que no presentan un nivel importante para el éxito del escenario</p>	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLES RESULTANTES ZONA DE RESULTADOS</b></p> <p>VARIABLES MUY POCO MOTRICES, PERO EN CAMBIO MUY DEPENDIENTES DE LAS DEMÁS VARIABLES, RECIBEN TODO EL IMPACTO DEL RESTO DE LAS VARIABLES QUE COMPOENEN EL SISTEMA Variables nulas que no colaboran en el éxito del escenario</p>
	<b>DEPENDENCIA</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

El grado de dependencia e influencia entre todos y cada uno de los factores se determina a través de la aplicación de una matriz de impacto cruzado o análisis estructural, obteniendo el plano de influencias y dependencias potenciales y el gráfico de influencias indirectas potenciales:

**Matriz 2. Matriz de análisis estructural**

	1 : ico_défic	2 : lide_situa	3 : juv_indif	4 : asoc_llega	5 : depend_ins	6 : interese_p	7 : valores_so	8 : motiv_debi	9 : val_agreg	10 : bpa_insufi	11 : concertaci	12 : incidencia	13 : marketing	14 : trans_tecn	15 : contraband	16 : fert_suelo	17 : burocracia
1 : Desempeño Organizacional deficiente	0	3	3	2	3	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	0
2 : Bajos niveles de Liderazgo Situacional	2	0	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	0	1	0
3 : Juventud indiferente a la organización	1	3	0	1	1	2	1	2	2	3	1	3	3	2	2	0	3
4 : Asociaciones indocumentadas	3	2	0	0	3	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	3
5 : Excesiva dependencia institucional	3	1	0	3	0	3	1	3	3	1	3	3	3	2	1	1	0
6 : Individualismo e intereses personales	1	1	3	2	3	0	3	1	1	0	2	0	3	0	0	0	3
7 : Valores sociales desgastados	1	3	3	2	3	3	0	1	2	3	2	1	3	0	2	0	3
8 : Motivación grupal debilitada	3	3	1	3	3	3	2	0	3	3	3	2	3	3	3	3	2
9 : Valor agregado deficiente	2	2	0	3	2	3	3	2	0	3	3	2	3	3	3	2	0
10 : Buenas prácticas agrícolas insuficientes	1	2	0	3	2	1	3	2	2	0	3	2	3	3	3	2	0
11 : Capacidades insuficientes de concertación	3	3	3	2	3	3	2	3	2	0	0	3	3	2	2	1	3
12 : Débil incidencia política y legislativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	1	1	0	3
13 : Estrategias de marketing inadecuadas	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	0	3	3	0	3
14 : Transferencia tecnológica insuficiente	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	0	2	0	3
15 : Contrabando de productos transformados	3	1	3	0	0	0	0	0	3	0	1	3	3	0	0	0	0
16 : Niveles de fertilidad de suelos deficientes	0	1	0	3	2	1	0	1	1	3	3	2	3	3	0	0	0
17 : Alta dilatación en procesos públicos	3	2	3	3	0	0	0	1	1	0	3	3	0	0	0	0	0

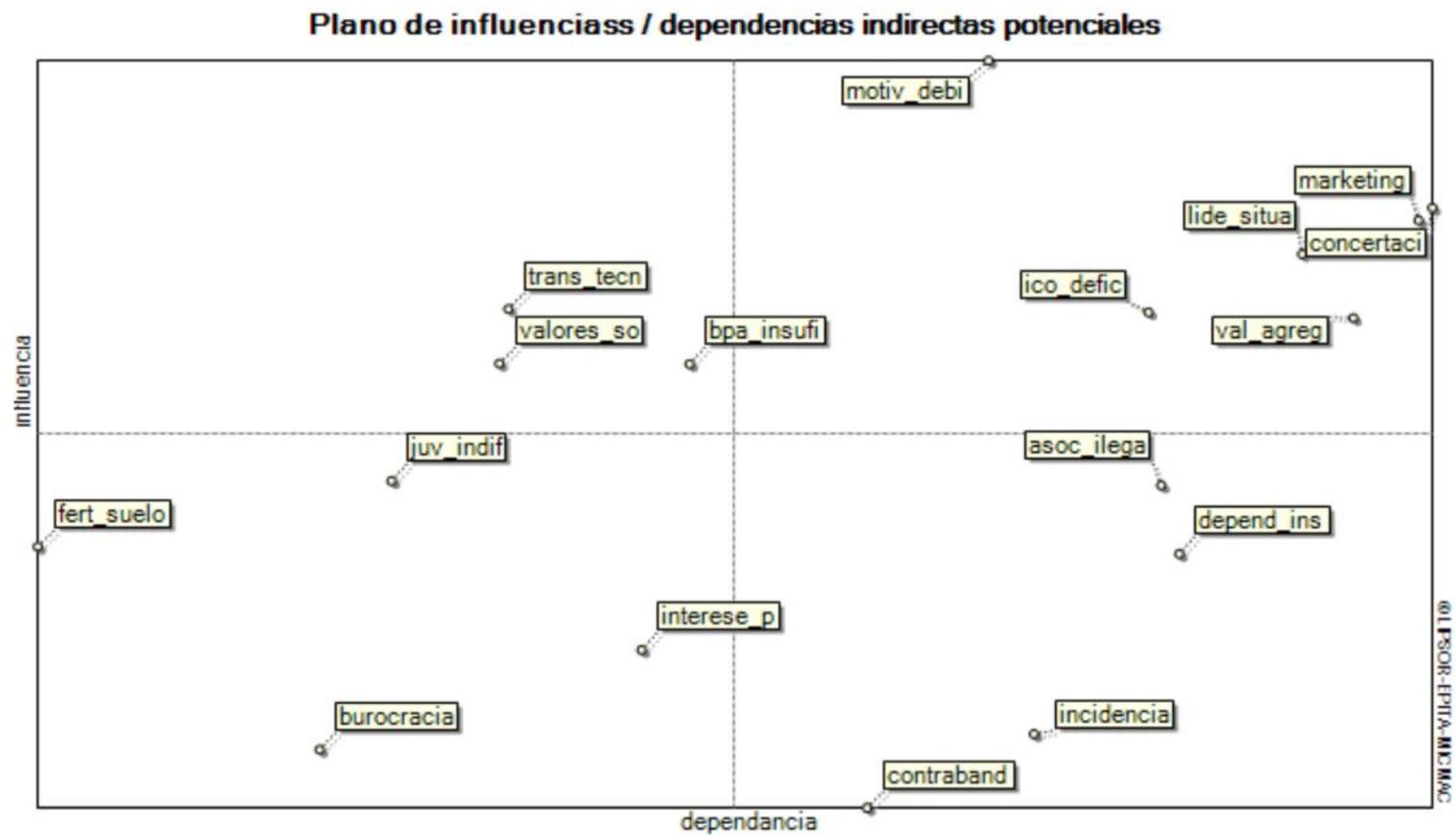
© LPSOR-EPTA-MICMAC

**Fuente:** Elaboración propia a partir 'MIC-MAC'

La influencia existente entre las variables del eje x hacia las variables del eje y; se puntúan de 0 a 3 :

- 0 : Sin influencia;
- 1 : Débil influencia;
- 2 : Mediana influencia;
- 3 : Fuerte influencia

Matriz 3. Plano de influencias y dependencias indirectas potenciales



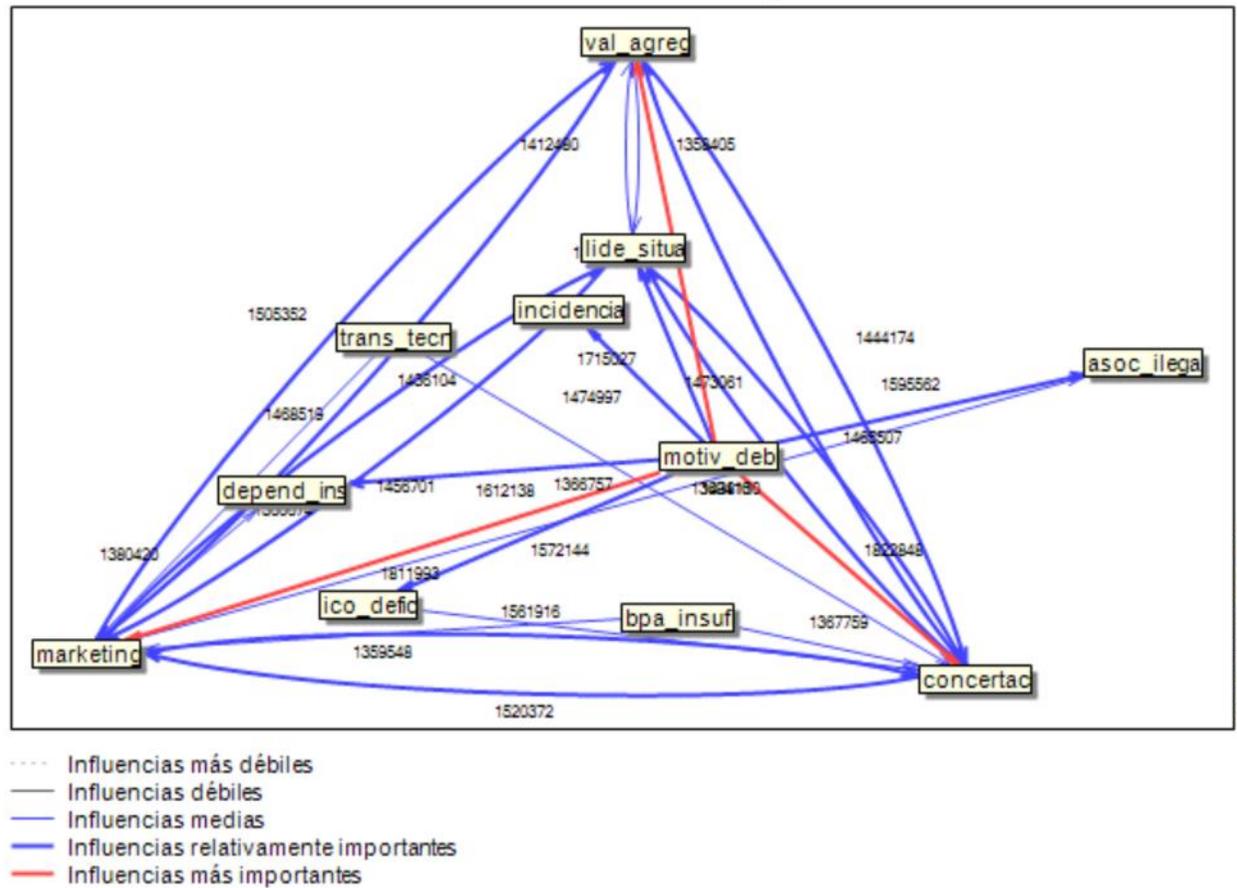
Fuente: Elaboración propia a partir 'MIC-MAC'

El plano de influencias y dependencias indirectas potenciales, muestra que:

En la zona de Poder de la matriz se ubican tres factores, estos tienen un alto grado de influencia directa sobre los demás y los cambios que se logren en estos repercutirán en todo el sistema. En base a esto podemos decir que es de carácter estratégico para el fortalecimiento de capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas:

- **Estrategia N°1.** Mejorar los procesos de transferencia de tecnología material e inmaterial, mejorar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, y fortalecer los valores sociales de solidaridad y corresponsabilidad entre los asociados.

Gráfico 30. Gráfico de influencias indirectas potenciales



Fuente: Elaboración propia a partir 'MIC-MAC'

En la zona de Conflicto de la matriz, se muestra los factores estratégicos que deben ser priorizados en función a la orientación que se le quiera dar al futuro de las Asociaciones productivas y en el gráfico de influencias indirectas potenciales se muestra que el factor 'motivación' es la variable que genera influencias importantes sobre tres factores: la concertación de espacios multisectoriales, la generación de valor agregado y el uso del marketing. En base a esto podemos decir que es de carácter estratégico para el fortalecimiento de capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas:

- **Estrategia N°2.** Motivar desde las Asociaciones productivas, espacios de concertación multisectorial que promueva la generación de valor agregado y el desarrollo de mercados para la producción agropecuaria.

Los factores que además forman parte del objeto de estudio de la investigación, están caracterizados en la zona de conflicto, es decir que tienen un alto grado de influencia directa sobre los demás y los cambios que se logren en estos repercutirán en todo el sistema. En base a esto podemos decir que es de carácter estratégico para el fortalecimiento de capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas:

- **Estrategia N°3.** Generar procesos de mejoramiento de capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas, con un enfoque transversal de liderazgo situacional.

## CONCLUSIONES

### **El modelo de desarrollo socio económico comunitario:**

- Las Asociaciones productivas agropecuarias se inscriben en el modelo de desarrollo socio económico comunitario y están amparadas por la Constitución Política del Estado ‘CPE’, misma que a su vez cubre todo el legajo jurídico en el marco de la ‘Economía Plural’ como principio constitucional. El marco jurídico pertinente al desarrollo de las Asociaciones productivas agropecuarias, destacan: la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo; la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, la Ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, la Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, la Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal del 2012, y la Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias ‘OECAS’ y de Organizaciones Económicas Comunitarias ‘OECOM’.

### **El liderazgo situacional en las Organizaciones productivas agropecuarias:**

- Aún existe en las Organizaciones productivas el estilo clásico de mando autocrático y no se está dando paso a un modelo de liderazgo por situación o situacional, limitando de esta forma potenciar los conocimientos y habilidades de los asociados y asociadas en las Organizaciones.

### **Las capacidades organizacionales en las Asociaciones productivas agropecuarias:**

- A partir de la evaluación, se puede decir que: el 80% de las Asociaciones productivas se categorizan dentro del intervalo de desempeño organizacional ‘deficiente’, mientras que el 20% de estas Asociaciones se categorizan en el intervalo de desempeño organizacional ‘aceptable’. En promedio, la evaluación de los diez casos estudiados en el municipio de Tomina, muestra una media estadística igual a 74,25 puntos, ubicando a estas Organizaciones en el intervalo correspondiente a un desempeño organizacional ‘deficiente’.

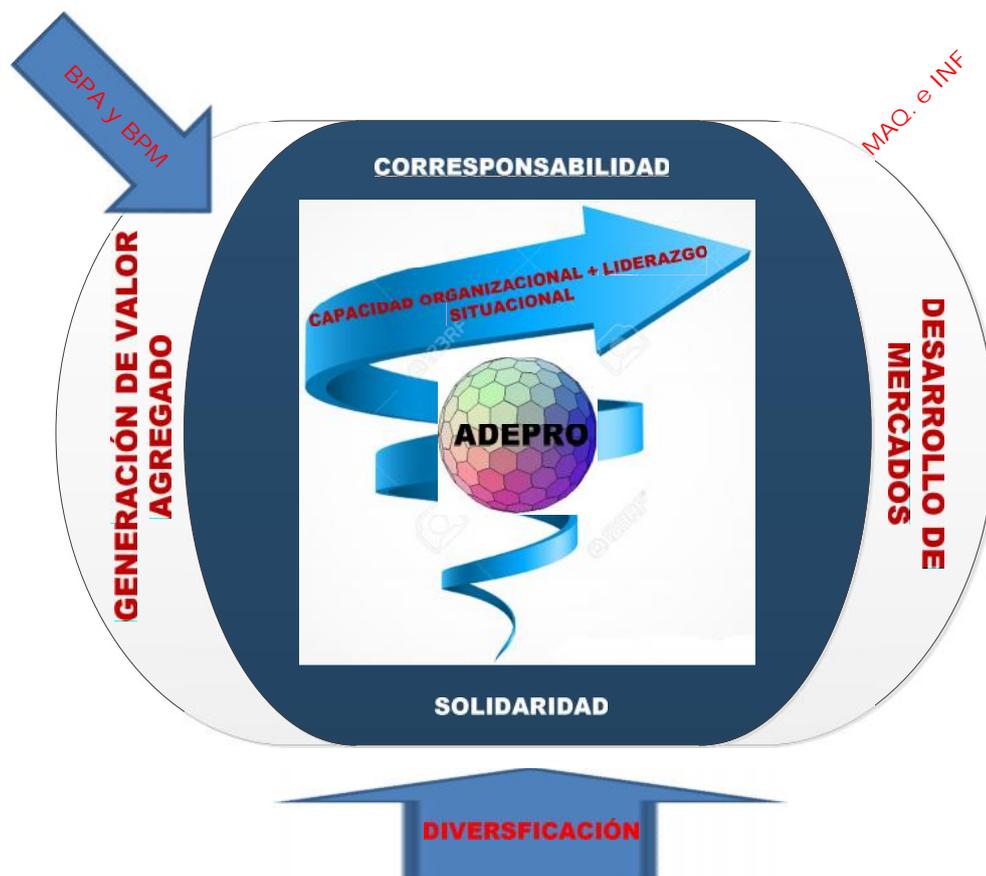
**La hipótesis que supone: La existencia de relación determinante desde el liderazgo hacia la capacidad organizacional en Asociaciones productivas agropecuarias**

- El modelo estadístico aplicado por la investigación, muestra que el coeficiente con mayor significatividad en la prueba corresponde al liderazgo situacional, es decir que por cada nivel que esta variable mejore, asimismo incrementará la variable referida a la capacidad organizacional en un valor de 8.41 puntos.
- La prueba estadística de 'Pearson', muestra que la correlación entre ambas variables con un total de datos N igual a 10 es de 0,905, valor mayor a 0.5 que indica la existencia de correlación en dirección positiva desde la variable independiente 'liderazgo situacional' hacia la variable dependiente 'capacidad organizacional'. El nivel de significatividad bilateral es de 0,000 que expresando en su forma porcentual indica que existe una probabilidad del 0% que esta correlación pueda variar en otros contextos de espacio, materia y tiempo; finalmente el indicador estadístico de determinación  $R^2$  señala que la variable independiente influye o determina en un 82% a la variable dependiente. En este sentido se demuestra una alta relación de determinación desde el liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional hacia la capacidad organizacional en Asociaciones productivas, dando de esta manera validez a la hipótesis planteada por la investigación.

## RECOMENDACIONES

- El liderazgo en su enfoque de liderazgo situacional está caracterizado en las Organizaciones productivas del municipio de Tomina por tener tendencia ‘Directivo – E1’ y nivel de desarrollo (M1); estas características como explica la teoría de la investigación no favorecen una adecuada toma de decisiones y participación activa que despierte las potencialidades de los asociados en la organización; y es recomendable profundizar en el tema con propósitos de avanzar en el mejoramiento de estos patrones de comportamiento en los y las líderes de las Organizaciones productivas.
- La investigación durante su proceso de indagación y propuesta, recoge, analiza e interpreta la información en la siguiente abstracción conceptual para su consideración y aplicación en Asociaciones productivas.

**Gráfico 31. Modelo conceptual de fortalecimiento para Asociaciones productivas**



**Fuente:** Elaboración propia a partir ‘MIC-MAC’

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*CPE*. (2008). La Paz.

*Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibañez”*. (2010).

*Resolución Ministerial de la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo*. (2010).

*Ley De La Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria*. (2011). Bolivia.

*Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal*. (2012). Bolivia.

*Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien*. (2012). Bolivia.

*PDD*. (2012). Sucre.

*Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria*. (2013). Bolivia.

*Ley General de Cooperativas*. (2013). Bolivia.

*Wikipedia*. (30 de Abril de 2016). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Administrador\_Cooperativa\_San\_Mauro. (5 de Octubre de 2016). Estado Empresarial Cooperativa San Mauro. (W. S. Auza, Entrevistador)

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (Octubre de 2008). Constitución Política del Estado. 76. La Paz, Bolivia.

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (19 de Septiembre de 2010). Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibañez”. La Paz, Bolivia.

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (26 de Junio de 2011). Ley De La Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. La Paz, Bolivia.

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (8 de Noviembre de 2012). Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal. La Paz, Bolivia.

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (15 de Octubre de 2012). Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien. La Paz, Bolivia.

- Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (26 de Enero de 2013). Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias OECAS y de Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria. La Paz, Bolivia.
- Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (11 de Abril de 2013). Ley General de Cooperativas. La Paz, Bolivia.
- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L., & Whiteford, S. (2001). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. (CEPAL, Ed.) Santiago, Chile.
- Avalos, J. A., Yague, J. L., & Cangahuala, G. (2016). El Capital Social y la Planificación Adaptativa en una Comunidad Industrial Innovadora del Perú. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI*(32), 162,169.
- Ayvar, F. J., Navarro, J. C., & Giménez, V. M. (2015). El bienestar social en América Latina 1990-2014: un análisis DEA a partir de las dimensiones del desarrollo humano. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, X(2).
- Benavides C., E. M., & Delgado A., L. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. *Sociedad de Ergonomistas de México, A.C.*, 180-190.
- Boglio M., R. (2009). El desarrollo económico comunitario y la superación de la pobreza en Puerto Rico. Puerto Rico.
- Calderón, L. (Abril de 2012). *Slide Share*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de [https://es.slideshare.net/mares\\_lili/diseo-metodologico-31197079](https://es.slideshare.net/mares_lili/diseo-metodologico-31197079)
- Carvajal B., A. (2010). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1046/index.htm>
- CCAT. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal 2014 - 2018*. Plan de Desarrollo Municipal, Chuquisaca.
- CECAT, C. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal 2014 - 2018*. Tomina, Bolivia.

- CEI. (2015). *Centro de exportaciones e importaciones de Nicaragua*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2017, de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Centty, D. V. (2012). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>
- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *Educapuntos*. Recuperado el 9 de septiembre de 2017, de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/antecedentes-de-la-investigacion.html>
- Correo\_Del\_Sur. (Agosto de 2016). *Capitales Redacción*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de [https://correodelsur.com/capitales/20150811\\_esperan-reglamento-de-la-ley-que-declara-prioridad-nacional-a-la-produccion-de-mani.html](https://correodelsur.com/capitales/20150811_esperan-reglamento-de-la-ley-que-declara-prioridad-nacional-a-la-produccion-de-mani.html)
- Correo\_Del\_Sur. (Marzo de 2016). *Capitales Redacción*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de [https://correodelsur.com/capitales/20160329\\_bajan-expectativas-para-la-chia-en-chuquisaca-y-en-todo-el-pais.html](https://correodelsur.com/capitales/20160329_bajan-expectativas-para-la-chia-en-chuquisaca-y-en-todo-el-pais.html)
- Daros, W. R. (Enero de 2002). ¿Que es un marco teórico? *Enfoques*, XIV(1), 73-112.
- Davila, C. J. (2013). Capacidades organizacionales: Dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de administración*, 10-33.
- Diaz, C. (2013). Limites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional. *ResearchGate*.
- Diaz, C. (2013). Limites institucionales para la intervención territorial, Actores y capacidades para el desarrollo regional. *ResearchGate*.
- Dirección\_Desarrollo\_Productivo\_GAM\_Tomina. (26 de Septiembre de 2016). Asociaciones Productivas en el Municipio. (UASB, Entrevistador)
- Dolado, J. (5 de Enero de 1999). *Validez de las Predicciones en la Estimación de Costes*. Obtenido de <http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/remis/docs/validez/validez.htm>

- DURÁN CONSULTORES. (2016). *PLAN TERRITORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL - TOMINA 2016 -2020*.
- Duran, F. (5 de Octubre de 2016). Historia del proceso de conformación de la Cooperativa San Mauro - Tomina. (W. S. Auza, Entrevistador)
- Echegoyen, J. (2005). *DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA CIENTÍFICA Y FILOSÓFICA*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>
- Foust, D. (2009). Análisis del programa Opciones Productivas de la Secretaría de Desarrollo Social México. *Carta económica regional/Nueva Época/ISSN0187-7674(103)*, 47-64.
- GADCH. (2015). *Encuentro departamental de desarrollo productivo - Chuquisaca 2015*. Memoria.
- GADCH. (2015). *Memoria del encuentro departamental de desarrollo productivo - Chuquisaca 2015*. Memoria, GADCH, Chuquisaca, Sucre.
- GAMT. (2016). *Plan Territorial de Desarrollo Integral 2016-2020*.
- Garzón, M. A. (2005). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. *Colección Lecciones Facultad de Administración*.
- Goyzueta, C. (2013). *Plan Regional de Desarrollo Chuquisaca Centro 2013 - 2017*.
- Guerra, M. J. (2012). Guía de métodos y técnicas de investigación. Sucre.
- Guillen, P. C. (2004). Educación, medio ambiente y desarrollo sostenible. *Revista Bioceonosis*, 18, 1-2.
- Guizar, M. (2008). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. Mexico: Mc. Graw-Hill.
- Huanacuni, F. (2010). *Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas* (Tercera ed.). Lima, Perú.
- Huerta R., M. (2010). *Monografias.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos57/hipotesis-investigacion/hipotesis-investigacion.shtml>

- IBCE. (2013). *Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE*. Recuperado el 5 de Enero de 2017, de <http://ibce.org.bo/publicaciones-descarga.php?id=2225&opcion=>
- INE. (2012). *CENSO*.
- Jemio, L. C. (Enero de 2014). *Dearrollo sobre la mesa*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <http://inesad.edu.bo/dslm/2015/02/produccion-superficie-sembrada-y-rendimientos-del-sector-agricola-2005-2013/>
- Jiménez, J. (2016). Movimiento de economía social y solidaria de Ecuador, circuitos económicos solidarios interculturales. *Revista de la academia/ISSN 0719.6318*, 21, 101-128.
- Madariaga, C., & Molinares, C. (2014). Redes sociales y capital social: indicadores de calidad de vida en la población desmovilizada (Colombia, Proceso de Paz). *Clivatge*(4), 116-136.
- Marín, J., Bedoya, G., & Cardenas, G. (30 de Abril de 2015). Estrategias de adaptación y medios de vida de las familias integrantes de la fundación Consejo Veredal - FCV-, municipio de Calarcá, Quindío. *Luna Azul*(41).
- Mercedes, C. (9 de Junio de 2014). *ACENTO*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://acento.com.do/2014/opinion/8147213-capacidad-organizacional-estrategia-y-valores/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2010). *Resolución Ministerial de la Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo*. La Paz, Bolivia.
- Moreno, C., & Mora, J. (2000). Nuevas perspectivas del Desarrollo Rural en Venezuela. *Red de bibliotecas virtuales de ciencias sociales de América Latina y El Caribe, de la Red de Centros MIembros de la CLASCO*.
- Mujica, A., Izquierdo, J., & Jacobsen, S.-E. (1997). *PRUEBA AMERICANA DE CULTIVARES DE AMARANTO*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de [http://www.condesan.org/publicacion/Libro07/Cap3\\_4.htm](http://www.condesan.org/publicacion/Libro07/Cap3_4.htm)

- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la Teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*(18).
- Pachón, F. A. (2015). Percepciones de desarrollo rural en diferentes disciplinas de la Universidad Nacional de Colombia. *Estrangeiro*.
- PDES. (2016). *PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL 2016-2020. BOLIVIA*.
- Pérez de Mendiguren, J. C. (2015). Otros modelos de empresa en la Economía Solidaria: Entre la retórica y la práctica. *Lan Harremanak*(33), 227-252.
- Perez, J. (4 de Octubre de 2015). Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <https://prezi.com/scqx7ykaxljj/disenometodologico/>
- Peters, C., & Flores, L. (2000). *Programa de Fortalecimiento a Organizaciones Económicas Campesinas. Curso básico para dirigentes de las OECAs*. Sucre: TUpak Katari.
- Planificación\_Presupuestos\_GAM\_Tomina. (10 de Enero de 2016). Factores de productividad municipal. (UASB, Entrevistador) Tomina, Bolivia.
- PND. (2006). *Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien*. La Paz.
- PNUD. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano* .
- PROAGRO. (2017). Breve diagnóstico de las relaciones de género en el municipio de Tomina. Sucre, Bolivia.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Guía de aplicación y análisis del índice de capacidad organizacionala las agencias de desarrollo económico local. Bogota, Colombia.
- Reynaga, J. O. (2015). Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>
- Robinson, L. J., Schmid, A. A., & Siles, M. E. (2002). Is social capital really capital. *Review of Social Economy*, 60(1).

- Romero, M. L. (2010). *lifeder.com*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Ruiz, M. (2016). *eumed.net*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)
- Scribbr.nl. (2017). *Scribbr*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2017, de <https://www.scribbr.es/como-empezar-tfg/como-escribir-el-planteamiento-del-problema/>
- SOCODEVI, & UNEC\_S.A. (2016). *Guía Orégano*.
- Sostres, F., & Farah, I. (2015). *La economía Solidaria en la Economía Plural. Discursos, prácticas y resultados en Bolivia* (Primera ed.). La Paz, Bolivia: Plural editores.
- Tzu, S. (1994). *El Arte de la Guerra*. USA: Barnes & Noble, Inc.
- Vega, J. (2005). *Desarrollo Económico Comunitario*. Puerto Rico.
- Zárate, M. (2007). *Modelo de Desarrollo Humano Comunitario*. Mexico DF.

## ANEXOS

### Anexo 1. Test de liderazgo situacional

<p><b>1. Si un ó una miembro del directorio no ha cumplido con su tarea que se le ha designado. ¿Qué haría Usted como presidente de este directorio?</b></p>
<p>A. Preguntarle por qué su incumplimiento y exigirle que realice la tarea designada.          B. Hablarle de la importancia de la tarea y hacerle seguimiento hasta su cumplimiento.          C. Ampliarle el plazo para que realice la tarea designada.          D. Hablar con él y animarle a que concluya con la tarea designada.</p>
<p><b>2. Usted es el presidente del Directorio y llega tarde a su reunión. ¿Qué haría usted si sus compañeros ya comenzaron la reunión y están analizando y discutiendo propuestas?</b></p>
<p>A. Dejar que continúen con el trabajo sin interrumpir.          B. Dejar que continúen con el trabajo sin interrumpir, aportando usted sus opiniones.          C. Animar a sus compañeros de directorio a ir tomando decisiones sobre sus propuestas.          D. Tomar las riendas inmediatamente y dirigir la reunión.</p>
<p><b>3. Suponga que Usted es el nuevo gerente de la Organización. ¿Cómo supervisaría el trabajo de los técnicos de la empresa?</b></p>
<p>A. Dejando a los técnicos hacer su trabajo sin mayor apoyo.          B. Hablando de la importancia del trabajo y supervisando usted mismo las actividades técnicas.          C. Decir siempre las metas y objetivos a los técnicos y apoyarlos en el trabajo.          D. Redefinir de manera conjunta los objetivos del trabajo con los técnicos y apoyar su trabajo.</p>
<p><b>4. Usted ha delegado una tarea a un compañero o compañera de su directiva sabiendo que esta persona puede hacerlo bien, pero él o ella no se anima a enfrentar la tarea. ¿Qué haría usted?</b></p>
<p>A. Escuchar sus razones y animarle para que realice la tarea.          B. Darle las pautas para realizar la tarea escuchando sus opiniones.          C. Decirle como debe realizar la tarea y hacerle seguimiento.          D. Dejar que él mismo decida cómo hacer su tarea.</p>

<b>5. Usted acaba de ser nombrado presidente de la directiva y sus compañeros en el directorio parecen no mostrar compromiso por sus responsabilidades directivas. ¿Qué haría usted?</b>
<p>A. Hablar con ellos sobre esta falta de interés y motivarlos a comprometerse con la Organización.</p> <p>B. Recordarles sus responsabilidades y tareas de cada uno y hacerles seguimiento.</p> <p>C. Esperar que los y las personas del directorio recapaciten y cumplan con sus responsabilidades.</p> <p>D. Plantear a toda la directiva acciones para corregir su falta de responsabilidad escuchando sus opiniones.</p>
<b>6. Una compañera de la Organización propone una actividad benéfica para la Asociación. ¿Qué haría usted?</b>
<p>A. Plantearle a la compañera la manera en que debe realizar la actividad.</p> <p>B. Confiarle a ella toda la organización de la actividad y dejar que trabaje por su cuenta.</p> <p>C. Confiarle la organización de la actividad y apoyarle en sus esfuerzos.</p> <p>D. Decirle como va hacer la actividad y hacer seguimiento.</p>
<b>7. La Organización debe economizar gastos por falta de recursos, ante esto usted plantea a la directiva que se debe hacer una propuesta de reducción de gastos. ¿Cómo plantearía esta solución?</b>
<p>A. Haciendo usted mismo la propuesta de reducción de gastos y complementarla con opiniones del directorio.</p> <p>B. Confiarle la tarea de hacer la propuesta de reducción de gastos al secretario de economía de la Organización.</p> <p>C. Elaborando la propuesta de manera conjunta con el secretario de economía de la Organización.</p> <p>D. Haciendo usted mismo la propuesta y encargando su ejecución al secretario de economía haciendo seguimiento de la actividad.</p>

<b>CUADRO DE CARACTERIZACIÓN</b>				
<b>Resultados:</b>	<b>Estilos de liderazgo</b>			
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
Pregunta 1	A	C	D	B
Pregunta 2	B	C	D	A
Pregunta 3	B	C	D	A
Pregunta 4	C	B	A	D
Pregunta 5	B	D	A	C
Pregunta 6	D	A	C	B
Pregunta 7	D	A	C	B

## Anexo 2. Guía de evaluación del índice de capacidad organizacional

<b>I. Identificación.-</b>			
Nombre de la Asociación			
Número de socios o afiliados		Cantidad de Mujeres	
NIT			
Año de fundación de la Asociación			
¿La Asociación cuenta con Personalidad Jurídica?		Si	No
¿La Asociación cuenta con Estatutos?		Si	No
¿La Asociación cuenta con Reglamentos?		Si	No
Datos personales	Nombre	Cargo dentro la Asociación	
Nombre de la escuela a la que asistió			
Curso vencido			
Experiencia orgánica sindical	Cartera o Cargo		Tiempo (años)
	1.		
	2.		
	n...		
Experiencia en Directorios de Asociaciones	Nombre de la Asociación	Cargo	Tiempo (años)
	1.		
	2.		
	n...		

<b>II. ÁMBITO INTERNO.-</b>					
<b>Área</b>	<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje Esperado</b>	<b>Puntaje</b>
<b>MODULO SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN</b>	<b>¿A su Asociación le interesa la inclusión de personas con discapacidad?</b>	No	1	3	
		Si	3		
	<b>¿Su Asociación participa en procesos de planificación territorial POA – PTDI – PDD – MMCHC?</b>	No	1	3	
		Si	3		
	<b>¿Su asociación promueve las actividades agrícolas y/o pecuarias?</b>	No	1	3	
		Si	3		
	<b>¿Su Asociación brinda servicios de planificación territorial?</b>	No	1	3	
		Si	3		
	<b>¿Qué es lo más importante para su Asociación?</b>	Ser una buena empresa	1	3	
		Mejorar la economía del municipio	2		
		Promover el desarrollo integral y humano de sus socios y socias	3		
	<b>SUBTOTAL</b>				<b>15</b>

<b>Área</b>	<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje Esperado</b>	<b>Puntaje</b>
<b>MÓDULO NIVEL ASOCIATIVO</b>	<b>Desde su fundación la cantidad de socios:</b>	Ha disminuido	1	3	
		Se ha mantenido	2		
		Ha aumentado	3		
	<b>¿Existen requisitos para ser parte de su Asociación?</b>	No	1	3	
		Si	3		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>6</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
<b>MÓDULO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	¿Cuántas mujeres forman parte de la Asociación?	Ninguna	-1	3	
		Menos de la mitad	1		
		La mitad	2		
		Más de la mitad	3		
	¿Hay mujeres en cargos jerárquicos del Directorio de su Asociación?	No	1	3	
		Si	3		
	¿Con cuánto personal técnico cuenta su Asociación?	No se cuenta con personal técnico	0	3	
		Menos de 3 personas	1		
		Entre 3 a 10 personas	2		
		Más de 10 personas	3		
	¿Con cuánto personal administrativo cuenta su Asociación?	No se cuenta con personal administrativo	3	3	
		2 o más personas	1		
		1 Administrador	2		
	¿Su Asociación realiza asambleas generales por lo menos una vez por año?	No	1	3	
		Si	3		
	¿Cómo ha sido la participación de los socios en las últimas 3 Asambleas?	Mala	1	3	
		Regular	2		
Buena		3			
¿Su Asociación realiza reuniones de Directorio por lo menos una vez por año?	No	1	3		
	Si	3			
¿Cómo ha sido la participación de los directivos en sus últimas 3 reuniones?	Mala	1	3		
	Regular	2			
	Buena	3			
¿El Directorio consulta a sus afiliados de base para tomar decisiones?	Nunca	-2	3		
	Siempre	1			
	Solo cuando es necesario	3			
<b>SUBTOTAL</b>				<b>27</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
<b>MÓDULO RECURSOS HUMANOS</b>	¿Los miembros de su directiva tienen experiencia en el manejo de Asociaciones?	No	1	3	
		Menos de la mitad	2		
		Casi todos	3		
	¿A cuántos afiliados se han capacitado a través de la Asociación?	A ninguno	1	3	
		A menos de la mitad	2		
		A más de la mitad	3		
	¿A cuánto personal técnico y administrativo ha capacitado la Asociación?	A ninguno	1	3	
		A menos de la mitad	2		
		A más de la mitad	3		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>9</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
MÓDULO RECURSOS FÍSICOS	¿La infraestructura, maquinaria y equipo existente, es suficiente para el funcionamiento de su Asociación?	Es insuficiente	1	3	
		Se cuenta con lo básico	2		
		Es suficiente	3		
	¿La infraestructura, maquinaria y equipo existente, es de propiedad de la Asociación?	No	1	3	
		Menos de la mitad	2		
		Más de la mitad	3		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>6</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
MÓDULO DIRECCIONAMIENT O ESTRATÉGICO	¿El Directorio de su Asociación cuenta con un Plan Organizacional?	No	1	3	
		Si	3		
	¿El Directorio de su asociación realiza actividades de evaluación en sus procesos de gestión y producción?	No	1	3	
		Si	3		
	¿Su Asociación cuenta con un POA anual?	No	1	3	
		Si	3		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>9</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje		
MÓDULO COMUNICACIÓN DESDE LA ASOCIACIÓN	¿Su Asociación utiliza medios de comunicación para promocionar sus actividades?	No	1	3			
		Si	3				
	¿Los miembros de su Directiva trabajan en equipo y con compromiso hacia la Asociación?	No	1	3			
		Si	3				
	¿La organización resuelve los conflictos y diferencias entre afiliados con facilidad comprensión y diálogo?	No	1	3			
		Con cierta dificultad	2				
		Si	3				
	<b>SUBTOTAL</b>					<b>9</b>	

Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
<b>MÓDULO GESTIÓN FINANCIERA</b>	¿Su Asociación utiliza libros contables para su funcionamiento?	Ninguno	0	4	
		Inventario	1		
		Inventario y libro diario	2		
		Libro diario, libro de inventario y libros anuales	4		
	¿De dónde salen los recursos que utiliza su Asociación?	Aportes de sus afiliados	2	5	
		Venta de bienes o servicios	1.5		
		Créditos bancarios	1.5		
	¿Qué instituciones realizan apoyo al funcionamiento de su Asociación?	Instancias públicas	2	4	
		Instancias privadas	2		
	¿Si su Asociación cuenta con aportes de sus afiliados, estos se cumplen responsablemente?	No se cuenta con aportes	1	3	
		Los aportes se dan solo en algunos casos	2		
		Si y se cumplen	3		
	¿Su Asociación cuenta con Presupuesto anual?	No	0	4	
		Si	4		
	¿Si su asociación cuenta con un Presupuesto anual, como fue para esta gestión 2017?	Sin tendencia	0	3	
		Con tendencia a disminuir	1		
		Con tendencia a mantenerse	2		
		Con tendencia a incrementarse	3		
	¿Si su asociación cuenta con un Presupuesto anual, como fue su ejecución en los últimos 3 años?	Sin ejecución	0	3	
		Se ejecutó menos del 50%	1		
		Se ejecutó más del 50%	3		
	¿Su Asociación cuenta con un Plan de Negocios?	No	1	3	
		Si	3		
	¿Cómo se definen las actividades de la Asociación?	Dependiendo de las oportunidades que aparecen	1	3	
		En función a un Plan Estratégico Organizacional	3		
	¿Qué recursos emplea su Directorio para realizar sus actividades de gestión?	Solo recursos propios y personales	1	3	
		Recursos propios y apoyo de otras instituciones	3		
¿Cuántos proyectos ha implementado la Asociación durante los últimos 3 años?	Sin proyectos	1	3		
	Menos de 3 proyectos	2			
	Más de 3 proyectos	3			
¿Cuánto ha sido la inversión de los proyectos durante los últimos 3 años?	Sin inversión	1	4		
	Menos de 10000 \$us	2			
	Entre 10000 y 30000 \$us	3			
	Más de 30000 \$us	4			
<b>SUBTOTAL</b>				<b>38</b>	

III. ÁMBITO EXTERNO.-					
Área	Categoría	Variable	Valor	Puntaje Esperado	Puntaje
MÓDULO REDES, ALIANZAS Y PROCESOS	¿Su Asociación forma parte de alguna red interinstitucional o plataforma productiva?	No	0	5	
		Forma parte de alguna Red o plataforma productiva	1		
		Forma parte de más de 4 Redes o plataformas productivas	5		
	¿Cuánto presupuesto público de apoyo a las Asociaciones se ha podido captar durante la última gestión 2017?	Sin incidencia	0	3	
		Entre 10000 y 50000 Bs	1		
		Entre 50001 y 100000 Bs	3		
	¿Su Asociación esta aliada laboralmente con el Gobierno Municipal o Departamental?	No	1	4	
		Si a partir de contratos por bienes o servicios	2		
		Si mediante convenios a mediano plazo	4		
	<b>SUBTOTAL</b>				<b>12</b>

<b>TOTAL</b>				<b>134</b>	
--------------	--	--	--	------------	--

CUADRO DE EVALUACIÓN	
Rango	Desempeño Organizacional
1-75	Deficiente
76-102	Aceptable
103-130	Sobresaliente
131-135	Excelente

- Evaluación de la dimensión interna de las Asociaciones productivas

Nro	ASOCIACIÓN PRODUCTIVA	MÓDULO SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN						MÓDULO NIVEL ASOCIATIVO			MÓDULO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
		¿A su Asociación le interesa la inclusión de personas con discapacidad?	¿Su Asociación participa en procesos de planificación territorial POA – PTDI – PDD – MMCHC?	¿Su asociación promueve las actividades agrícolas y/o pecuarias?	¿Su Asociación brinda servicios de planificación territorial?	¿Qué es lo más importante para su Asociación?	SUBTOTAL MÓDULO SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN	Desde su fundación la cantidad de socios:	¿Existen requisitos para ser parte de su Asociación?	SUBTOTAL MÓDULO NIVEL ORGANIZATIVO	¿Cuántas mujeres forman parte de la Asociación?	¿Hay mujeres en cargos jerárquicos del Directorio de su Asociación?	¿Con cuánto personal técnico cuenta su Asociación?	¿Con cuánto personal administrativo cuenta su Asociación?	¿Su Asociación realiza asambleas generales por lo menos una vez por año?	¿Cómo ha sido la participación de los socios en las últimas 3 Asambleas?	¿Su Asociación realiza reuniones de Directorio por lo menos una vez por año?	¿Cómo ha sido la participación de los directivos en sus últimas 3 reuniones?	¿El Directorio consulta a sus afiliados de base para tomar decisiones?	SUBTOTAL MÓDULO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
1	Mype Productos 'Corso'	1	1	3	1	3	9	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
2	Cooperativa 'San Mauro'	3	1	3	1	3	11	3	3	6	1	3	0	2	3	3	3	2	3	20
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	3	1	3	1	3	11	2	1	3	1	3	0	3	3	2	3	2	1	18
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	3	3	3	1	3	13	1	3	4	3	3	0	3	3	2	3	2	1	20
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	3	1	3	1	2	10	2	3	5	3	3	3	0	3	3	3	3	1	22
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	3	1	3	1	2	10	1	3	4	3	3	0	3	3	2	3	2	1	20
7	Asociación 'Apayku'	3	1	3	1	3	11	1	3	4	-1	1	0	3	3	2	3	2	1	14
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	3	1	3	1	3	11	2	3	5	3	3	0	3	3	2	3	2	1	20
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	1	1	3	1	1	7	2	3	5	3	3	0	3	3	3	3	3	1	22
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	3	1	3	1	3	11	3	1	4	1	1	0	3	3	2	3	3	3	19

Nro	ASOCIACIÓN PRODUCTIVA	MÓDULO RECURSOS HUMANOS				MÓDULO RECURSOS FÍSICOS			MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
		¿Los miembros de su directiva tienen experiencia en el manejo de Asociaciones?	¿A cuántos afiliados se han capacitado a través de la Asociación?	¿A cuánto personal técnico y administrativo ha capacitado la Asociación?	SUBTOTAL MÓDULO RECURSOS HUMANOS	¿La infraestructura, maquinaria y equipo existente, es suficiente para el funcionamiento de su Asociación?	¿La infraestructura, maquinaria y equipo existente, es de propiedad de la Asociación?	SUBTOTAL MÓDULO RECURSOS FÍSICOS	¿El Directorio de su Asociación cuenta con un Plan Organizacional?	¿El Directorio de su asociación realiza actividades de evaluación en sus procesos de gestión y producción?	¿Su Asociación cuenta con un POA anual?	SUBTOTAL MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
1	Mype Productos 'Corso'	2	3	2	7	2	3	5	1	3	1	5
2	Cooperativa 'San Mauro'	2	2	1	5	1	1	2	1	1	1	3
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	5
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	3	3	1	7	1	3	4	3	3	1	7
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	2	3	1	6	1	1	2	1	3	1	5
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	5
7	Asociación 'Apayku'	2	2	1	5	1	1	2	3	3	1	7
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	3	2	1	6	1	1	2	1	3	1	5
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	1	2	1	4	1	1	2	1	3	1	5
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	1	1	1	3	3	1	4	3	3	1	7

Nro	ASOCIACIÓN PRODUCTIVA	MÓDULO COMUNICACIÓN DESDE LA ASOCIACIÓN				MÓDULO GESTIÓN FINANCIERA												
		¿Su Asociación utiliza medios de comunicación para promocionar sus actividades?	¿Los miembros de su Directiva trabajan en equipo y con compromiso hacia la Asociación?	¿La organización resuelve los conflictos y diferencias entre afiliados con facilidad comprensión y diálogo?	SUBTOTAL MÓDULO COMUNICACIÓN DESDE LA ASOCIACIÓN	¿Su Asociación utiliza libros contables para su funcionamiento?	¿De dónde salen los recursos que utiliza su Asociación?	¿Qué instituciones realizan apoyo al funcionamiento de su Asociación?	¿Si su Asociación cuenta con aportes de sus afiliados, estos se cumplen responsablemente?	¿Su Asociación cuenta con Presupuesto anual?	¿Si su asociación cuenta con un Presupuesto anual, como fue para esta gestión 2017?	¿Si su asociación cuenta con un Presupuesto anual, como fue su ejecución en los últimos 3 años?	¿Su Asociación cuenta con un Plan de Negocios?	¿Cómo se definen las actividades de la Asociación?	¿Qué recursos emplea su Directorio para realizar sus actividades de gestión?	¿Cuántos proyectos ha implementado la Asociación durante los últimos 3 años?	¿Cuánto ha sido la inversión de los proyectos durante los últimos 3 años?	SUBTOTAL MÓDULO GESTIÓN FINANCIERA
1	Mype Productos 'Corso'	1	3	3	7	2	1.5	2	1	4	3	3	3	3	3	1	1	27.5
2	Cooperativa 'San Mauro'	1	1	3	5	4	3.5	2	3	0	1	0	1	1	1	1	1	18.5
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	1	3	3	7	1	2	4	3	0	0	0	1	1	1	1	1	15
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	1	3	3	7	4	1.5	2	3	0	0	0	3	3	1	1	1	19.5
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	1	3	2	6	0	2	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	12
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	1	3	3	7	2	1.5	4	3	0	0	0	1	3	1	1	1	17.5
7	Asociación 'Apayku'	1	3	3	7	2	3.5	2	3	0	0	0	1	1	3	1	1	17.5
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	1	3	2	6	1	1.5	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	12.5
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	1	3	2	6	0	3.5	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	13.5
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	1	3	1	5	4	2	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	16

- Evaluación de la dimensión externa de las Asociaciones productivas

Nro	ASOCIACIÓN PRODUCTIVA	MÓDULO REDES ALIANZAS Y PROCESOS			SUBTOTAL MÓDULO REDES ALIANZAS Y PROCESOS	ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL 'ICO'
		¿Su Asociación forma parte de alguna red interinstitucional o plataforma productiva?	¿Cuánto presupuesto público de apoyo a las Asociaciones se ha podido captar durante la última gestión 2017?	¿Su Asociación está aliada laboralmente con el Gobierno Municipal o Departamental?		
1	Mype Productos 'Corso'	0	0	1	1	90.5
2	Cooperativa 'San Mauro'	1	0	1	2	72.5
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	1	0	1	2	66
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	1	0	1	2	83.5
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	1	0	1	2	70
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	1	1	2	4	73.5
7	Asociación 'Apayku'	1	0	1	2	69.5
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	5	0	1	6	73.5
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	1	1	2	4	68.5
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	5	0	1	6	75

- **Cálculo del índice de capacidad organizacional 'ICO'**

Nro	ASOCIACIÓN PRODUCTIVA	SUBTOTAL MÓDULO SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN	SUBTOTAL MÓDULO NIVEL ORGANIZATIVO	SUBTOTAL MÓDULO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SUBTOTAL MÓDULO RECURSOS HUMANOS	SUBTOTAL MÓDULO RECURSOS FÍSICOS	SUBTOTAL MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	SUBTOTAL MÓDULO COMUNICACIÓN DESDE LA ASOCIACIÓN	SUBTOTAL MÓDULO GESTIÓN FINANCIERA	SUBTOTAL MÓDULO REDES ALIANZAS Y PROCESOS	ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL 'ICO'
1	Mype Productos 'Corso'	9	3	26	7	5	5	7	27,5	1	90,5
2	Cooperativa 'San Mauro'	11	6	20	5	2	3	5	18,5	2	72,5
3	Asociación de Mujeres 'Thuru Mayu'	11	3	18	3	2	5	7	15	2	66
4	Asociación de mujeres 'Molinos San Mauro'	13	4	20	7	4	7	7	19,5	2	83,5
5	Asociación de Mujeres 'Corso'	10	5	22	6	2	5	6	12	2	70
6	Asociación de mujeres 'La Frontera'	10	4	20	3	3	5	7	17,5	4	73,5
7	Asociación 'Apayku'	11	4	14	5	2	7	7	17,5	2	69,5
8	Asociación 'Aproa San Mauro'	11	5	20	6	2	5	6	12,5	6	73,5
9	Organización de Mujeres 'Pampas Abajo'	7	5	22	4	2	5	6	13,5	4	68,5
10	Asociación de Caprinos 'Otorongo'	11	4	19	3	4	7	5	16	6	75

### **Anexo 3. Guía de entrevista con actores involucrados clave**

#### **○ Datos generales de orden institucional**

¿Cuál es la Institución a la que pertenece?

Actores públicos:

1. Gobierno Autónomo Municipal de Tomina 'GAMT'	
2. Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca 'GADCH'	
3. Gobierno Autónomo Municipal de Mojocoya 'GAMT'	
4. Instituto Superior Técnico Agropecuario 'ISTA'	
5. Universidad Andina Simón Bolívar	

Actores Privados:

1. Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Chuquisaca 'CIOEC - CH'	
2. Organismo de Financiamiento Internacional 'TRÉVERIS'	
3. Organismo de Financiamiento Internacional 'PROAGRO'	
4. Cooperación Alemana – PROAGRO - GIZ	
5. Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional 'SOCODEVI' - 'UNEC. SA'	
6. Asociación de Arte Indígena 'INCA PALLAY'	
7. Asociación de Desarrollo Integral 'ADIC'	

Actores Cívicos y/o Sociales:

1. Sub Centralía Única de Trabajadores Pueblos Originarios de Tomina	
2. Comité cívico Tomina	

¿Cuál es el cargo bajo su responsabilidad en esta Institución u Organización Social?

¿Cuál es el principal objetivo y/o misión de esta Institución u Organización Social?

○ **Relación política interinstitucional**

¿Qué relación de trabajo y apoyo mutuo tiene su Institución u Organización Social con las Asociaciones Productivas?

1. Relación directa	
2. Relación indirecta	
3. Ninguna relación	

¿La Institución u Organización Social cuenta con alguna política de apoyo a las Organizaciones Productivas?

¿La Institución u Organización Social cuenta con alguna estrategia que promueva el fortalecimiento y comercialización para la producción de las Asociaciones Productivas?

○ **Aspectos de beneficio directo social y económico a través de la asociación en la organización productiva.**

¿Según su percepción, cuáles son y/o deberían ser los beneficios sociales que obtiene el asociado o asociada a través de su participación en la Asociación Productiva? (para Instituciones Públicas y Organizaciones Sociales)

Estado ideal	Estado actual
1.	1.
2.	2.
3.	3.
n...	n...

¿Cuáles son según su percepción las causas para que no se obtengan los beneficios sociales esperados?

Causas limitantes
1.
2.
3.
n...

¿Según su percepción, cuáles son y/o deberían ser los beneficios económicos que obtiene el asociado o asociada a través de su participación en la Asociación Productiva?

Estado ideal	Estado actual
1.	1.
2.	2.
3.	3.
n...	n...

¿Cuáles son según su percepción las causas para que no se obtengan los beneficios económicos esperados?

Causas limitantes
1.
2.
3.
n...

¿Qué tipo de apoyo se ha realizado desde la Institución (actividades y proyectos) en beneficio de las Asociaciones Productivas?

Acciones de apoyo
1.
2.
3.
n...

¿A futuro tiene oportunidades de seguir ayudando al fortalecimiento de Asociaciones Productivas?

¿Qué líneas de fortalecimiento sugeriría para el mejoramiento de la organización, comercialización y liderazgo en las Asociaciones Productivas?

Líneas de apoyo
1.
2.
3.
n...

#### Anexo 4. Ficha bibliográfica sinóptica empleada en la investigación

<b>Autor:</b>			
<b>Título:</b>			
<b>Tipo Documento:</b>	<b>De</b>	Libro	<b>Núcleo Temático:</b>
		Artículo científico	
		Documento de sitio web	<b>Código:</b>
		Informe	
		Varios	<b>Palabras Clave:</b>
<b>Enfoque:</b>	Cuantitativo:		
	Cualitativo:		
	Mixto:		
<b>Síntesis:</b>			
<b>Conceptos</b>			
<b>Metodología: Métodos y Técnicas</b>			
<b>Conclusiones y resultados:</b>			
<b>Tendencias:</b>			
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>Referencia Bibliográfica:</b>			