

## Factores organizacionales que determinan la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas en el Azuay

### Organizational factors that determine the sustainability of agroecological organizations in Azuay

José Efraín Astudillo Banegas<sup>1</sup>; Lucía Daniela Pinos Ramón<sup>2</sup>; Sonia Catalina Sigüenza Orellana<sup>3</sup>; Mario Jhovanny Toral Brito<sup>4</sup>

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2392>

DOI: <https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2392>

Fecha de recepción: 24 de abril de 2023

Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2024

#### Resumen

La sostenibilidad organizacional de las asociaciones agroecológicas representa un problema latente que limita el desarrollo social y sostenible de sus comunidades, constituyéndose en una preocupación pública que requiere de la intervención permanente de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para el fortalecimiento de su estructura organizativa. Es así que, resulta indispensable analizar los elementos organizacionales que aportan a la sostenibilidad de las asociaciones agroecológicas, en casos de estudio exitosos, en la provincia del Azuay. Para ello, se recurre a una metodología cualitativa-participativa. Los resultados muestran que la planificación estratégica resulta fundamental para el funcionamiento de las asociaciones. Los recursos son un elemento esencial para la gestión administrativa y productiva. La comercialización requiere de articulación con otras redes de comercialización a nivel provincial, sin embargo, la cultura organizacional se constituye en el eje central de su sostenibilidad, pues, influye en sus valores, prácticas, interacciones, define su identidad y sentido de pertenencia y fortalece su compromiso con principios agroecológicos, la preservación del medio ambiente, la equidad social y la solidaridad. En estas organizaciones la sostenibilidad reside en la planificación estratégica, recursos financieros y materiales, tecnología y comercialización.

**Palabras clave:** sostenibilidad organizacional, organizaciones agroecológicas, componentes organizacionales, cultura organizacional.

#### Abstract

The organizational sustainability of agroecological associations represents a latent problem that limits the social and sustainable development of their communities, becoming a public concern that requires the permanent intervention of governmental and non-governmental institutions to strengthen their organizational structure. Thus, it is essential to analyze the organizational elements that contribute to the sustainability of agroecological associations in successful case studies in the province of Azuay. For this purpose, a participatory methodology is used, focused on participatory action-research. The results show that strategic planning is fundamental for the functioning of the associations. Organizational structure and culture develop their sense of belonging and integration. Resources are an essential element for administrative and productive management and, finally, marketing requires articulation with other marketing networks at the provincial level. In conclusion, organizational sustainability in these organizations is based specifically on strategic planning, organizational structure and culture, financial and material resources with which they work, and technological and marketing resources, in a process of permanent transformation.

**Keywords:** organizational sustainability, agroecological organizations, organizational components, organizational culture.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

<sup>1</sup> Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Químicas y de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca-Ecuador. E-mail: jose.astudillo@ucuenca.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4152-1657>

<sup>2</sup> Universidad de Cuenca. Grupo de investigación ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca-Ecuador. E-mail: lucia.pinosr@ucuenca.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6457-2919>

<sup>3</sup> Universidad de Cuenca. Grupo de investigación ACORDES de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca-Ecuador. E-mail: soniac.sigüenza@ucuenca.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7769-538X>

<sup>4</sup> Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Regional Cuenca. Cuenca-Ecuador. E-mail: jtoral@fepp.org.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1470-9489>

## Introducción

Las organizaciones funcionan como sistemas interdependientes, donde cada parte contribuye a objetivos comunes. Esta interrelación entre componentes desde un pensamiento sistémico permite comprender las complejas interacciones en las organizaciones, que actúan como sistemas abiertos en relación con su entorno. Por lo tanto, la interdependencia, interrelación y adaptación son elementos clave en el funcionamiento organizacional (Camarena Martínez, 2016).

En este contexto, las organizaciones agroecológicas se enfrentan a desafíos significativos respecto a su sostenibilidad, ya que esta implica, según Real Ferrer (2012) “una nueva forma de relación, más armónica, con nuestro entorno natural, por una parte, y con nuestros semejantes, por otra” (p. 320). Además, la sostenibilidad organizacional requiere de adaptarse rápidamente a las situaciones variables de un mundo en permanente transformación, donde gestionar el conocimiento de forma apropiada es imprescindible (Vásquez Rizo y Gabalán Coello, 2015).

La sostenibilidad organizacional tiene dos visiones: económica, que busca la rentabilidad y la eficiencia, y la social, que se basa en la Economía Social y Solidaria, que reconoce las contribuciones no monetarias de los actores sociales. (Coraggio, 2011). Específicamente, desde la perspectiva social, la sostenibilidad organizacional agroecológica, implica el uso de los materiales y energías que realmente son necesarios para una vida digna, los mismos que deberán ser suficientes en la satisfacción de las necesidades, sin caer en el desperdicio de energía que implica el consumismo.

Sin embargo, para este estudio, resulta pertinente profundar en la sostenibilidad organizacional, a partir del análisis de los componentes organizacionales como uno de los factores determinantes para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Su estudio es importante porque permite comprender cómo funciona una organización, cómo se adapta a los cambios del entorno, cómo genera beneficios en diferentes ámbitos y cómo mantiene su cohesión interna con base en valores como solidaridad, la reciprocidad, principios de la economía social y solidaria, situación que redundan en la sostenibilidad de una organización, tanto a corto como a largo plazo (Vásquez Ponce et al., 2021). Por lo tanto, los componentes organizacionales son considerados herramientas claves para la sostenibilidad organizacional, considerando tanto su enfoque social como económico.

Con base en estas consideraciones, surge la pregunta de investigación, ¿cuáles son los elementos organizacionales que aportan a la sostenibilidad de las asociaciones agroecológicas consideradas exitosas? Para dar respuesta a esta interrogante, la presente investigación plantea como objetivo “analizar los elementos organizacionales que aportan a la sostenibilidad de las asociaciones agroecológicas, en casos de estudio exitosos”. Para llevar

a cabo el estudio se recurre a una metodología basada en la Investigación Acción Participativa (IAP), pues no resulta coherente utilizar otras metodologías que impidan ser participativas para analizar la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas. Finalmente, se presentan los resultados de la investigación considerando el marco teórico y los cuatro elementos mencionados anteriormente sobre la sostenibilidad organizacional. Los resultados se presentan considerando cada elemento de sostenibilidad organizacional y narrando los hallazgos en cada una de las organizaciones.

## Sostenibilidad organizacional agroecológica

Para hablar de la sostenibilidad organizacional agroecológica, es pertinente abordarlo desde dos enfoques: Lo económico que se caracteriza por la eficiencia, busca obtener excedentes económicos, y se basa en un ideal normativo, mientras que, desde el enfoque social, según Coraggio (2011), surge en el contexto de la economía social y solidaria, que acepta:

subsidios económicos amplios (educación, formación, exención de impuestos, sistemas de salud, etc.) desde el principio de redistribución progresiva por parte de la economía pública, así como contribuciones de trabajo u otros recursos (trabajo voluntario, redes de apoyo mutuo, uso de la vivienda para la producción, etc.) que muchas veces se fundamentan en relaciones de reciprocidad y no se contabilizan como costos. (p. 51)

La sostenibilidad organizacional es definida por varios autores, entre ellos, Keller (2012), para quien la sostenibilidad organizacional es “un concepto económico que parte de la premisa de que el éxito económico futuro de una organización dependerá del logro de rendimientos positivos, tanto en lo económico, como en lo social, ambiental y organizacional” (p. 2). Para Chiavenato (2004), la sostenibilidad organizacional es entendida como una habilidad de la organización de funcionar como un sistema abierto, formado por individuos que tienen valores compartidos, y que usan su potencial humano y sus medios materiales para realizar acciones dirigidas a lograr metas colectivas y mantenerse a lo largo del tiempo. A partir de estos conceptos, sostenibilidad organizacional involucra múltiples factores, tales como las medidas gubernamentales, el apoyo financiero, la colaboración entre actores, factores organizacionales, el nivel de infraestructura, el compromiso de los participantes, el cuidado del medio ambiente, la valoración social, etc., y los beneficios económicos (Álava Atiencie et al., 2023).

A partir de los conceptos de Keller (2012), Chiavenato (2004) y Álava Atiencie et al. (2023), se puede expresar que la sostenibilidad organizacional es la capacidad de una organización de adaptarse a los cambios del entorno a fin de generar beneficios económicos, sociales, ambientales y organizacionales, con el respaldo de varios factores como el gubernamental, los recursos financieros, la cooperación

entre los actores, el nivel de infraestructura, el compromiso de los participantes, el cuidado del medio ambiente y la valoración social. Además, la sostenibilidad organizacional implica que la organización funcione como un sistema abierto, con individuos que comparten valores y que utilizan su potencial y sus medios para lograr objetivos comunes y perdurar en el tiempo. Específicamente, la sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas, definida por Álava Atiencie (2019) como:

La capacidad de la organización como un sistema abierto de sostenerse en el tiempo mediante la integración de variables ambientales, agroecológicas, económicas, solidarias, sociales, participativas, equitativas que inciden en el planteamiento de estrategias, estructuras y acciones sostenibles hacia la consecución de objetivos comunes de sus miembros en el marco del respeto a la naturaleza, el uso de recursos locales y el rescate de valores y saberes ancestrales (Álava Atiencie, 2019, p. 97)

A partir de este concepto, las organizaciones agroecológicas tienen como principio el desarrollo local del territorio, dando énfasis a: la planificación estratégica, el surgimiento de una nueva cultura organizacional, el buen uso de los recursos materiales y financieros, así como la adquisición y la innovación de recursos tecnológicos, encaminados hacia una comercialización justa, a escala local. Es decir, la capacidad organizacional de las asociaciones agroecológicas, basada en el enfoque de sistemas abiertos, implica que las organizaciones deben adaptarse al entorno y aprovechar sus recursos para lograr sus objetivos. De ahí que, la capacidad organizacional, se construye a partir de la integración de diversas variables que reflejan los principios de la agroecología, como la solidaridad, la participación, la equidad, el respeto a la naturaleza y el rescate de los saberes ancestrales (Camarena Martínez, 2016).

Para Rocancio (2018), la sostenibilidad organizacional agroecológica tiene como instrumento para su concreción la planificación estratégica. Su programación contempla un análisis desde lo contextual y lo participativo, partiendo del análisis de situación actual, la definición de una visión y misión, la identificación de objetivos, el diseño de estrategias, la determinación de responsabilidades y, finalmente, una revisión permanente que lleva a la mejora continua (Rocancio, 2018). Lo estratégico debe contar con el involucramiento de la comunidad, es decir, que mientras más participa la gente, la planificación adquiere un sentido estratégico de mayor alcance. El alcance de la planificación participativa estratégica apunta hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacional, de esta manera, se vuelve sostenible una propuesta de futuro a construirse. "O sea, lo primero es saber a dónde queremos ir y luego organizarnos para ello" (Villasante, 2017, p. 154).

Por su parte, Marulanda et al. (2018), propone que, la sostenibilidad organizacional agroecológica requiere también de una estructura y cultura organizacional que

facilite la dirección y administración de las actividades, en el marco de la razón de ser organizacional. De ahí que, es importante la definición de un organigrama, reglamentos, políticas y normas de funcionamiento que facilite su desenvolvimiento cotidiano de manera organizada (p. 246). Con frecuencia se piensa que la cultura organizacional, empieza por fortalecer la estructura a través de normativas y reglamentos que algunas veces se construyen con la propia gente. Remitimos esta reflexión a recuperar la experiencia de uno de los procesos más importantes en cultura organizacional, la participación de la Izquierda Unida, en España, para aprender también de los problemas presentados, como narra Villasante quien ha dedicado su vida a promover estos procesos:

La experiencia histórica nos indica, a los que hemos ayudado a redactar algunos, que municipios que han dejado redactar el Reglamento a las Asociaciones de Vecinos (Córdoba, España) nos han llamado a los pocos años porque no acababa de funcionar, y otros (como Santa Lucía de Tirajana o Marinaleda) sin reglamento están entre los municipios más participativos del Estado (Villasante, 2017, p. 150).

El fortalecimiento de las estructuras a través de leyes, normas y reglamentos, desde un proceso instituido, no contradice la emergencia de una nueva cultura institucional, que debe partir y mantenerse desde la legitimidad de los procesos instituyentes (Astudillo y Villasante, 2016, p. 11).

Por su parte, Rus (2019) comenta que, los recursos financieros y materiales son indispensables para toda organización, ya que permite su funcionamiento a nivel general. De ahí que, una continua y oportuna planificación financiera permite optimizar los recursos existentes o gestionar recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Estos deben estar en el marco de una economía de la suficiencia y no pensada en las actividades lucrativas que se puede generar en el mercado capitalista. La gestión de recursos es parte fundamental de una nueva cultura organizacional y económica, por tanto, es difícil romper con el eficientismo promovido por el sistema vigente, ya que los sistemas administrativos de autogestión son complejos y con frecuencia difícil de manejarlos, en tanto que, la cultura organizacional siga respondiendo a la competencia en el mercado. Una nueva administración requiere de procesos de autogestión, que rompa con el paternalismo estatal y la dependencia de un modelo mental que solo se centra en el crecimiento económico y de acumulación. En este sentido, "lo que pueda gestionar desde una asociación o mediante cogestión y de autogestión, mejor a que sea desde la administración estatal exclusiva" (Villasante, 2017, p. 160).

Continuando con esta línea de análisis, para Quiroa (2020) los recursos tecnológicos y la comercialización son un factor esencial para la sostenibilidad organizacional. Por una parte, para generar nuevos productos y, por otra parte, para establecer estrategias de comercialización que respondan

a las necesidades actuales. En este sentido, la utilización de redes sociales es relevante, para darse a conocer y para comercializar, sin embargo, en las asociaciones de producción agroecológica es fundamental contar con espacios propios y adecuados de comercialización. Uno de los retos de las organizaciones agroecológicas es la utilización de la tecnología de punta, sobre todo, a través de las redes sociales para ingresar en la virtualidad y a través de ella, generar mercados alternativos. No por estar a tono con la tecnología se debe perder el contacto y la relación con la gente, es imperativo la “vinculación directa con los consumidores de la biorregión, promoción de eventos artístico-culturales, construcción de redes de cooperación entre campesinos, artistas y otros miembros de las localidades aledañas” (Merçon y Nuñez, 2016, p. 337).

La recuperación y el uso de tecnologías adecuadas, a fin de no provocar un desgaste de la tierra en el proceso de producción, convierte a los mercados agroecológicos en espacios de socialización no solo de bienes y servicios, sino también de intercambio de conocimientos tecnológicos. De esta manera, se rompe con la dependencia de un mercado tecnológico de importación desde los países industrializados que promueven una agricultura industrial a escala grande, mediana y pequeña. Es común ver en los campos maquinaria agrícola industrial que, si bien ayudan para la rotulación del suelo como parte del proceso de producción, por otro lado, eliminan puestos de trabajo, erosión del suelo y pérdida de la cultura de cooperación como prácticas ancestrales expresadas en la minga, el cambia mano, el randi – randi, entre otros. Los elementos planteados son estrategias que deben conducir hacia una economía para la vida, donde cada grupo humano, organizado en: etnias, asociaciones, territorios, comunas, tengan buenos con-vivires, sustentados en una armonía holística, partiendo desde lo individual, en la comunitaria, con la naturaleza y con el cosmos.

Por otra parte, desde la visión social, las organizaciones agroecológicas encuentran también un pilar de sostenibilidad en la economía popular y solidaria, cuyos principios son: “(a) Subsistencia por la propia producción, (b) Reciprocidad, (c) Redistribución, (c) Intercambio, (d) Planificación” (Coraggio, 2011, p. 331), estos principios “sustentan las armonías de los buenos vivires y la construcción alternativa de nuevos modos de vida” (Astudillo, 2020, p. 51). No hay que perder de vista que la agroecología es una propuesta política alternativa al sistema capitalista que ha promovido la agricultura industrial, cuyo modelo ha agotado los recursos naturales y, por lo tanto, evita posicionar como propuesta viable para producir alimentos y combatir el hambre en el mundo. “No hay duda de que la humanidad necesita un paradigma alternativo de desarrollo agrícola, uno que fomente una agricultura biodiversa, resiliente, sostenible y socialmente justa” (Altieri, 2012, p. 68).

La sostenibilidad de las organizaciones agroecológicas, por otro lado, radica en la construcción de una renovada democracia cuyas prácticas puedan observarse desde lo más pequeño, es decir, desde las familias y grupos

humanos que se reúnen para hacer una producción alternativa, desarrollando nuevas relaciones superando el patriarcado, tan enraizado en las familias, comunidades, barrios, ciudades y regiones, para no profundizar el caos y la violencia como advierte Toledo (2022):

El mundo moderno, basado en el capitalismo, la tecnociencia, el petróleo y otros combustibles fósiles, el individualismo, la competencia, el patriarcado, y la ilusión de la democracia representativa, lejos de procrear un mundo en equilibrio, está llevando a la especie humana, a los seres vivos y a todo el entramado planetario hacia un estado caótico. (p. 13)

A tono con lo que se viene exponiendo, se puede decir que, hoy, tanto los movimientos sociales y la agroecología, requieren para construir nuevas democracias, desarrollar cuatro tareas instituyentes:

En primer lugar, democracias directas, para planificar con la gente, la economía y los servicios (hay experiencias de donde partir). En segundo lugar, legislar desde iniciativas populares, con consultas y referéndums regularmente establecidos. Lo tercero, administrar con sistemas mixtos de trabajadores, electos y comisiones de participación ciudadana, y la cuarta, evaluar de forma continua con observatorios (y jueces cuando sea necesario) la marcha de los procesos anteriores (Villasante, 2017, p. 155).

En definitiva, la sostenibilidad organizacional agroecológica se entiende desde perspectivas económicas y sociales. Keller (2012) y Chiavenato (2004) definen la sostenibilidad como lograr rendimientos positivos en lo económico, social, ambiental y organizacional. La visión de Álava Atiencie (2019) destaca la integración de variables para sostenerse en el tiempo, respetando la naturaleza y rescatando saberes ancestrales. Por su parte, Rocancio (2018) enfatiza en la importancia de la planificación estratégica como instrumento clave, involucrando a la comunidad para lograr una sostenibilidad con sentido estratégico. La gestión de recursos financieros y tecnológicos, junto con estructuras organizacionales y culturales, son esenciales para Marulanda et al. (2018), Rus (2019), Quiroa (2020) y Villasante (2017). Finalmente, para la sostenibilidad organizacional agroecológica implica también valores de la economía popular y solidaria, rompiendo con el modelo capitalista. Finalmente, para Astudillo (2020) la construcción de nuevas democracias es esencial para garantizar la sostenibilidad en todos los aspectos.

## Metodología

El presente estudio es de tipo cualitativo-participativo, centrado en la investigación-acción-participativa, debido a que: se interviene en un contexto determinado para implicarse en su transformación y se crea conocimiento (De Oliveira, 2015), permitiendo el diálogo horizontal entre el grupo investigado y los investigadores, promoviendo así la

experiencia de aprender a aprender (Balcázar, 2003). Para lograr este diálogo se creó un entorno que fomentó la participación abierta y libre de prejuicios, reconociendo el valor de las contribuciones de todas las personas que participan en la investigación. Para ello, se implementó sesiones creativas donde todos los participantes puedan expresar sus ideas sin restricciones, involucrando a todas las personas en actividades prácticas que reforzaron el aprendizaje experimental. En esta investigación, la metodología implementada permitió comprender la forma de organización de los casos de estudio, a nivel interno y externo, sus fortalezas y debilidades, en el entorno donde se desenvuelven junto con sus alianzas.

La población de estudio son las organizaciones agroecológicas de la provincia del Azuay. Para la muestra se determinó analizar estudios de caso como estrategia de recolección de información, que tiene como objeto estudiar un fenómeno, evento, comportamiento o teoría, definiendo para ello, los casos más apropiados (Muñiz, 2010). Interesa analizar los elementos organizacionales que aportan a la sostenibilidad de las asociaciones agroecológicas, en casos de estudio exitoso, por ello, con base al estudio de Álava Atiencie (2019) sobre sostenibilidad de organizaciones agroecológicas en el Azuay, se seleccionan los casos de estudio, bajo dos criterios fundamentales: (1) mayor carga factorial en la variable componente “sostenibilidad organizacional”; y, (2) ubicación geográfica por cuencas hidrográficas de la provincia del Azuay.

De esta manera, se determinaron cuatro casos: la Asociación de Productores Agroecológicos Ally Causay del Cantón Sígsig, correspondiente a la cuenca del Río Paute; la Asociación de Productores Agroecológicos de Nabón (Wayunkita Nabón), correspondiente a la cuenca del Río Jubones; la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay) y la Asociación de Productores Agroecológicos Comuna Illapamba del cantón Cuenca.

- **Asociación de Productores Agroecológicos Ally Causay:** asociación ubicada en el cantón Sígsig, conformada por 21 personas de la parroquia de San Bartolomé (20 mujeres, 1 hombre), su actividad principal es la producción agroecológica de frutas, verduras y hortalizas.
- **Asociación de Productores Agroecológicos de Nabón:** es una asociación de indígenas productores agroecológicos que nació en el año 2008, está integrada por 30 miembros (27 mujeres y 3 hombres) de la comuna Chunazana localizada en el cantón Nabón.
- **Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay):** es una organización productiva agroecológica ubicada en el cantón Cuenca. Está conformada por 153 personas asociadas (23 hombres, 130 mujeres) pertenecientes a la parroquia Bellavista, Chiguinda, Chiquintad, El Pan, El Valle, Guarainag, Huambi, Jadán, Jima, Miraflores, Nabón, Nulti, Octavio Cordero Palacios, Quingeo, Ricaurte, San José de

Balzay, Santa Ana, Sayausí, Shagly, Sidcay, Sígsig, Sinincay, Tarqui.

- **Asociación de Productores Agroecológicos Comuna Illapamba del cantón Cuenca:** organización productiva agroecológica ubicada en la parroquia Octavio Cordero del cantón Cuenca. Actualmente, está conformada por 12 miembros que tienen acceso a un territorio comunal de 184 hectáreas, de las cuales 12 hectáreas son utilizadas para cultivar especialmente maíz y hortalizas, y para la cría de ganado y animales menores.

Desde el enfoque IAP, el proceso metodológico promovió la colaboración activa de las personas miembros de las organizaciones en estudio a fin de generar un proceso inclusivo y reflexivo, que llevó a la identificación de sus problemas y la toma de decisiones compartidas para resolverlos. La acción participativa no solo busca comprender las realidades locales, sino también transformarlas, fortaleciendo capacidades y empoderando a las personas participantes. Al incorporar diversas perspectivas y conocimientos locales, se promovió la autenticidad y la sostenibilidad en las soluciones, generando un impacto significativo.

La técnica de levantamiento de información fueron los talleres y entrevistas semiestructuradas. Durante los talleres participativos con socios y socias de cada una de las organizaciones-casos de estudio se aplicaron técnicas como el sociograma que permitió identificar sus factores potenciales desde el ámbito organizacional que les ha permitido mantenerse en el tiempo. Las entrevistas permitieron profundizar sobre el funcionamiento, estructura y prácticas organizacionales. Luego los resultados fueron devueltos utilizando, como técnica, talleres participativos donde se validó la información levantada, con los miembros de cada asociación. En total, se realizaron ocho talleres y entrevistas; cuatro talleres como etapa inicial de recogimiento de información, uno a cada organización-caso de estudio, en el que se aplicaron las entrevistas, y, cuatro talleres más, uno en cada caso, luego de la sistematización, para la validación y devolución participativa de la información.

Los datos obtenidos fueron procesados y analizados usando como técnica el “análisis de contenido cualitativo”, con la finalidad de encontrar el sentido del contenido de un corpus desde la teoría, generando y asociando categorías desde una estructura teórica (Díaz, 2018). Así, se analizan minuciosamente las transcripciones de las fichas organizacionales y las entrevistas con el apoyo de software ATLAS Ti 8, para comprender la estructura, los limitantes y las prácticas organizacionales que los han llevado a mantenerse en el tiempo, de acuerdo con los elementos básicos de la estructura organizacional planteada en el presente estudio para identificar la sostenibilidad. La presentación de la información obtenida se sintetiza en figuras ilustrativas en los resultados.

## Resultados

La sostenibilidad de las organizaciones no debe verse únicamente desde el punto de vista social, sino integral, como lo indica Kammerbauer (2001), en el planteamiento de modelos sistémicos para entender la sostenibilidad. Además, las organizaciones deben sustentarse por sí mismas. Para ello, debe estar acompañada de una estrategia transversal estructural que recoja complementariamente todos los componentes que hacen funcionar eficientemente a la organización y mantenerse en el tiempo.

Entre estos componentes se destacan: contar con visión, misión, principios, valores, un correcto análisis del entorno y sus implicaciones, junto con las oportunidades y amenazas que les permita crítica y objetivamente determinar acciones innovadoras para su fortalecimiento o mitigación de riesgos (Díaz et al., 2019). Desde esta perspectiva y, en cumplimiento del objetivo propuesto en el presente artículo, se indaga sobre los componentes organizacionales que aportan a la sostenibilidad organizacional de las asociaciones agroecológicas más sostenibles en la provincia del Azuay, centrando la atención en el estudio de cuatro ejes para entender la situación organizacional actual de las mismas.



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Ejes para analizar la sostenibilidad organizacional

### Planificación estratégica

Del análisis de los datos obtenidos tanto en las entrevistas como en los talleres, se puede apreciar que para las personas participantes los elementos organizacionales que inciden principalmente en su sostenibilidad son: los principios, la visión, misión y valores en los cuales se basa el funcionamiento de la organización, así se observa en la figura 1.

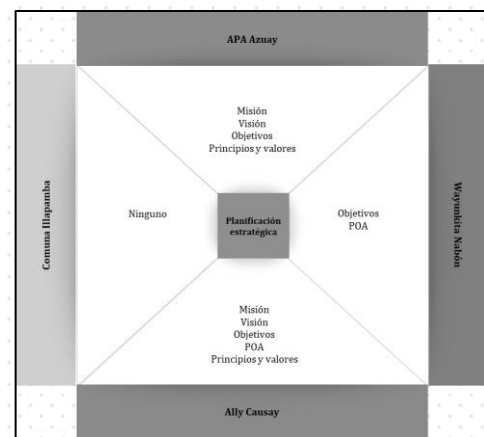


Fuente: elaboración propia

Figura 2. Temas relevantes para la sostenibilidad organizacional

Por lo tanto, la aplicación de la planificación estratégica en las organizaciones se realiza considerando los siguientes elementos fundamentales: misión, visión, objetivos, plan operativo anual o plan anual de actividades, principios y valores. Dos de las cuatro organizaciones investigadas, han implementado planificación estratégica en su gestión organizacional, planteándose misión, visión, objetivos, plan anual de actividades, valores y principios. Analizando tres componentes básicos de la planificación estratégica “misión”, “visión” y “objetivos” (ver figura 3).

Se encuentra que, dos de las cuatro asociaciones han definido por escrito esos elementos. Así mismo, dos de las organizaciones investigadas tienen una cultura organizacional de planificación anual que marca el desarrollo de sus actividades debidamente consensuadas y de forma participativa. Finalmente, se observa que dos de las organizaciones en estudio tienen incorporado en su gestión principios y valores, que les une y fortalece, creando un sentido de pertenencia y empoderamiento organizativo.



Fuente: elaboración propia a partir de la sistematización de entrevistas y talleres con los casos de estudio de la investigación

Figura 3. Planificación estratégica de las organizaciones

Según expresan las personas socias de las organizaciones mencionadas, la planificación estratégica resulta fundamental para el funcionamiento de las asociaciones. Al respecto expresan:

(...) nos convocamos a reuniones en el mercado 10 de agosto, en el salón de encima y teníamos que hablar y hablar para todas, ponemos de acuerdo de cómo vamos a funcionar, para poder tener nuestro sustento diario, pero también para cuidar de nuestro ambiente. (E1. APA, 2021)

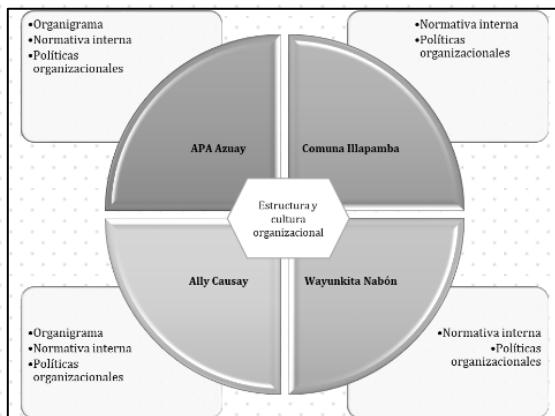
(...) con el apoyo de organizaciones internacionales elaboramos nuestra misión y visión, en varios talleres, donde nos enseñaban que contar con estos la asociación tendría una hoja de ruta a seguir en nuestro día a día. (E2. Ally Causay, 2021)

(...) identificar nuestras debilidades y fortalezas nos permitió que planifiquemos para evitar el riesgo y poder avanzar, muchas veces, cuando las socias se desanimaron les recordábamos a donde queremos llegar, y que sólo unidas podemos hacerlo. (E3. Comuna Illapamba, 2021)

### Estructura y Cultura Organizacional

Para comprender la estructura de los casos de estudio, se analizan principalmente tres elementos: organigrama de funciones, normativa interna y políticas organizacionales. En este contexto, la mitad de las organizaciones investigadas dicen no contar con un organigrama, pero al ser todas organizaciones jurídicas, en sus estatutos tienen establecido su estructura organizacional como: Asamblea General de Socios y el Directorio, que está conformado por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales.

En el caso de las organizaciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la estructura organizativa es la siguiente: junta administradora, junta de vigilancia y tres vocales. Todas las organizaciones investigadas cuentan con sus estatutos y normativa interna que les permite un adecuado funcionamiento; igualmente se evidencia que todas tienen sus políticas internas claramente definidas, sobre todo en lo relacionado con participación, administración – gestión y producción agroecológica.



Fuente: elaboración propia a partir de la sistematización de entrevistas y talleres en los casos de estudio de la investigación

Figura 4. Estructura y cultura organizacional

Respecto a la cultura organizacional, si bien no ha sido identificada dentro de los términos clásicos de la administración, para el caso de las organizaciones agroecológicas, esta constituye un eje esencial para su sostenibilidad organizacional, ya que según expresan las socias y socios de las organizaciones en estudio, esta influye en sus valores, prácticas e interacciones, define su identidad y sentido de pertenencia. Es decir, la cultura organizacional fortalece su compromiso con principios agroecológicos, como la preservación del medio ambiente, la equidad social y la solidaridad. Estos datos concuerdan con lo expresado por Camacho Castro & Cereceres Gutiérrez (2016), quienes afirman que, la cultura organizacional desempeña un papel esencial en la aplicación de la estrategia de sostenibilidad, ya que transmite identidad, fomenta el compromiso y facilita la comprensión, entre sus miembros, por lo tanto, la cultura actúa como un valioso activo que integra eficazmente a la organización.

Para las personas socias de las organizaciones, su estructura y cultura organizacional ha sido fundamental para fortalecerse como asociación, ya que les ha permitido

el desarrollo de su sentido de pertenencia y su integración. Al respecto, las personas entrevistadas afirman que:

Elaboramos nuestro reglamento interno con la finalidad de regular el funcionamiento de la organización como un ente comunitario, a fin de garantizar la participación ciudadana y democrática de todas las personas asociadas en todos los actos de la asociación. (E1. APA, 2021)

Nuestra estructura organizacional ha facilitado que cada persona socia participe en la toma de decisiones de la asociación, es decir, conozcan sus derechos, pero también sus obligaciones, esto ha permitido que se desarrolle lazos de solidaridad y colaboración entre nosotras (E2. Ally Causay, 2021)

### Recursos financieros y materiales

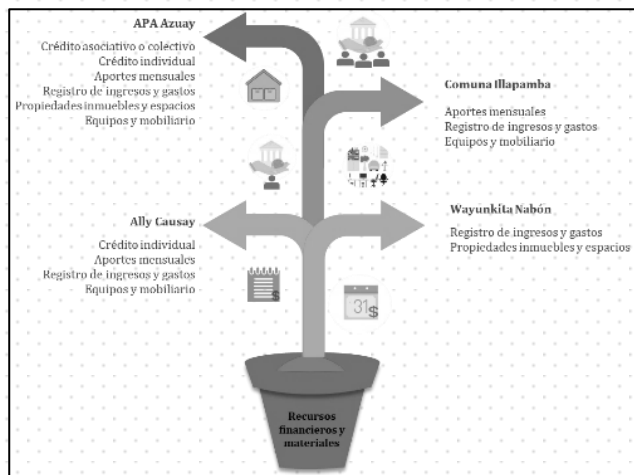
Para la sostenibilidad de los emprendimientos agroecológicos, el acceso a recursos financieros es un elemento fundamental para la gestión administrativa y productiva. En este sentido, se analizaron seis elementos para conocer el acceso y disponibilidad de recursos financieros y materiales: acceso de crédito productivo, asociativo o colectivo, acceso a crédito productivo individual, aportes mensuales de los/as asociados/as, registros de ingresos y gastos, propiedades inmuebles, equipos y mobiliario.

Una de las cuatro organizaciones analizadas ha gestionado créditos asociativos o colectivos, para la compra y mejoramiento de infraestructura productiva; mientras que el 50% de las organizaciones indican haber tenido acceso a crédito de forma individual cada uno de los socios o socias. La sostenibilidad económica de las organizaciones está apuntalada por el aporte mensual de los y las asociados/as, sobre todo de aquellos socios y socias que a nombre de la organización producen y comercializan; por ello, el 75% de las organizaciones investigadas mencionan que sus socios/as realizan un aporte mensual según las ventas que se realizan a través de los diversos canales de comercialización.

Conforme a la normativa tributaria ecuatoriana, todas las organizaciones que tienen personería jurídica cuentan también con el Registro Único de Contribuyentes SRI, que les obliga a llevar un registro contable de ingresos y gastos; además, tienen la responsabilidad tributaria que deben ser declarados en forma mensual o semestral. En este sentido, todas las organizaciones estudiadas mencionan que sí llevan un registro contable de sus ingresos y gastos.

Sin embargo, por manifestación de muchas organizaciones de la economía popular y solidaria y de los casos de estudio, mencionan que es un problema serio para su sostenibilidad organizacional y económica, ya que se evidencia dificultad en los ingresos para la organización que les permita cubrir gastos adicionales por el pago de un profesional para la declaración de impuestos o llevar la contabilidad.

Con respecto a la tenencia de propiedades a nombre de la organización, el 75% (tres de cuatro) manifiestan contar con un espacio, ya sea para reuniones, alistamiento de la producción o para bodega de los productos que pueden almacenarse. Así mismo, el 75% de las organizaciones analizadas indican que disponen de equipos y mobiliario para sus actividades de gestión administrativa.



**Fuente:** elaboración propia a partir de la sistematización de entrevistas y talleres con los casos de estudio de la investigación  
**Figura 5. Recursos financieros y materiales**

Quizá los recursos financieros y materiales constituyen las mayores limitantes para las asociaciones en estudio, sin embargo, el trabajo colectivo ha facilitado su sostenibilidad, al respecto indican que:

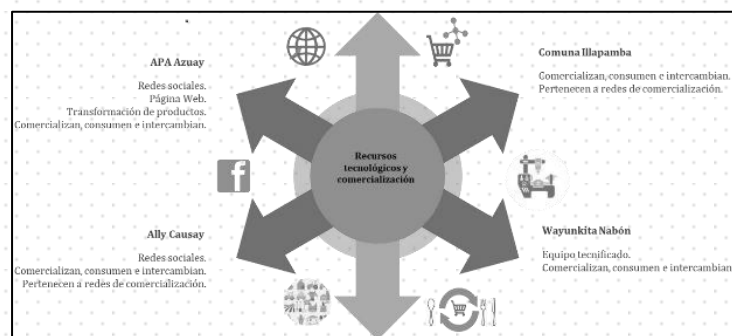
(...) hemos podido acceder a espacios para vender nuestros productos y obtener recursos para invertir en la comunidad y para nuestros gastos propios (...). También aportamos para mantenernos en los puestos como todas las otras organizaciones. (E1. Comuna Illapamba, 2021)  
 Desde el año 2004 hasta ahora vamos construyendo espacios comunitarios, con el aporte de recursos locales y propios de las familias de la comunidad. (Comuna Illapamba, 2021)

### Recursos tecnológicos y comercialización

En lo referente a medios tecnológicos y de comercialización se encuentra que: el 50% de las organizaciones analizadas disponen de redes sociales y una tiene página web, sin embargo, estos no son suficientemente aprovechados o no se cuenta con el personal capacitado para un manejo eficiente y dinámico. Por otro lado, observamos que dar valor agregado a sus productos es un cuello de botella, con mucha dificultad, una de las organizaciones analizadas (25%) ha logrado transformar su producto, debido a las múltiples regulaciones, requisitos e inversiones que deben realizar para acceder a este tipo de certificaciones.

Por esta razón, muchas organizaciones agroecológicas y tres de los cuatro casos de estudio continúan comercializando sus productos, tal cual como cosechan. Por el principio de solidaridad, en todos los casos de estudio las organizaciones destinan su producción tanto para

consumo, intercambio y comercialización. Finalmente, la comercialización la efectúan mediante la articulación a las redes de comercialización a las que están afiliados, con gobiernos autónomos locales y por autogestión propia de algunos casos de estudio.



**Fuente:** elaboración propia a partir de la sistematización de entrevistas y talleres con los casos de estudio de la investigación  
**Figura 6. Recursos tecnológicos y de comercialización**

La falta de recursos tecnológicos y comercialización, son elementos que, a decir de las personas socias, se constituye en un punto de quiebre, que limita el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, las asociaciones en estudio, en la actualidad, cuentan con espacios de comercialización gestionados por sus directivas mediante la firma de convenios con las instituciones organismos gubernamentales y no gubernamentales. Así expresan:

La fundación ayudó a gestionar espacios, pero al interno de eso estábamos nosotros, seguíamos organizados buscando los documentos de cómo teníamos que legalizarlos, que nos hace falta. (E.2. Ally Causay, 2021)

(...) hemos podido acceder a espacios para vender nuestros productos y obtener recursos para invertir en la comunidad y para nuestros gastos propios (...). También aportamos para mantenernos en los puestos como todas las otras organizaciones (E4. Comuna Illapamba, 2021)

Con respecto a los recursos tecnológicos, las socias entrevistadas afirman que las asociaciones han incursionado limitadamente en la transformación de sus productos, siendo este un reto a alcanzar en el futuro. Se trata de generar valor agregado a mayor escala, para lo cual se requiere de una tecnología apropiada para incrementar sus niveles de producción con valor agregado.

### Conclusiones

Los resultados de la investigación muestran que las organizaciones, que cuentan con visión, misión y objetivos, están íntimamente relacionadas con el mejoramiento productivo, el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias a través del uso de espacios públicos y/o privados para promover el comercio justo y consumo responsable. Las organizaciones son socialmente sostenibles debido a la participación y compromiso de los y



las asociadas, junto con el sentido de pertinencia que les permite mantener un espacio de articulación y reunión social en la comunidad. Datos que concuerdan con los resultados del estudio de Días et al. (2019), para quienes la sostenibilidad organizacional depende de la gestión de los procesos fundamentales que se realizan con la participación y el trabajo en equipo, compromisos y sentido de pertenencia que lleva a generar transformación de su propia realidad.

Las organizaciones se enfrentan a múltiples regulaciones del Estado que no facilitan la sostenibilidad técnica, administrativa y financiera de la organización, sumado al hecho de que la transformación de la producción agropecuaria no consta como prioridad en la política pública, debido a normativa que no es consecuente con la realidad y requerimientos de las organizaciones agroecológicas. La sostenibilidad organizacional agroecológica radica en la producción de bienes y servicios que sirven para el uso de los propios productores, a través de los cuales, cuidan la seguridad alimentaria, cuando van a los mercados agroecológicos y no logran vender sus productos, realizan prácticas de trueque para llevar a sus hogares productos que puedan consumir en la familia.

Por otro lado, se observa en las organizaciones investigadas, que los cuatro elementos (planificación estratégica; estructura y cultura organizacional; recursos financieros y materiales; recursos tecnológicos y comercialización), son determinantes en la sostenibilidad organizacional, los mismos que han permitido a las asociaciones mantenerse entre 13 años la más joven y 27 años la más antigua, permitiendo a las familias la producción para el consumo (soberanía alimentaria) y el aporte a la economía familiar campesina a través de la socialización de los excedentes en el mercado (una producción con mercado y no para el mercado).

Se debe recalcar que, el aporte principal de este estudio es visibilizar que entre los componentes organizacionales, no clásicos, se ha identificado a la cultura organizacional, misma que se constituye un elemento central para su sostenibilidad de las asociaciones agroecológicas en estudio, ya que influye en sus valores, prácticas, interacciones, define su identidad y sentido de pertenencia, así como fortalece su compromiso con principios agroecológicos, la preservación del medio ambiente, la equidad social y la solidaridad.

### Apoyo

Este artículo es resultado del proyecto “Construyendo Sostenibilidad en Emprendimientos Sociales Agroecológicos en la provincia del Azuay, Ecuador”, ganador de la Convocatoria CEPRA XV-CEDIA, 2021, ejecutado gracias al apoyo financiero de la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA).

### Referencias

Álava Atiencie, N. G., Peralta Vallejo, X. K., Sigüenza Orellana, S. C., & Pinos Ramón, L. D. (2023).

- Variables socio-organizacionales y demográficas que influyen en la sostenibilidad organizacional agroecológica. *Maskana*, 14(1), 89–100. <https://doi.org/10.18537/mskn.14.01.07>
- Álava Atiencie, G. (2019). Sostenibilidad de organizaciones agroecológicas que apoyan al fomento de la economía popular y solidaria en la provincia del Azuay [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. E-prints Complutense.
- Altieri, M. A. (2012). Agroecología: única esperanza para la soberanía alimentaria y la resiliencia socioecológica. *Agroecología*, 65 - 83.
- Astudillo, J. (2020). Prácticas del buen vivir. Experiencias en comunidades shuar, kichwa y manteña. Quito: Abya - Yala.
- Astudillo, J., & Villasante, T. (. (2016). Participación social con metodologías alternativas desde el sur. Quito: Abya - Yala.
- Balcázar, F. E. (2003). La investigación-acción participativa en psicología comunitaria. Principios y retos. *Apuntes de psicología*, 419-435.
- Camacho Castro, C., & Cereceres Gutiérrez, L. (2016). Transformando organizaciones para un mundo competitivo y sustentable. *Incunabula*. [http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III\\_Ciscgo\\_i.pdf](http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III_Ciscgo_i.pdf)
- Camarena Martínez, J. L. (2016). La Organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135–174. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rices/v1n1/v1n1\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rices/v1n1/v1n1_a05.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Coraggio, J. (2011). Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital, 327-343. Ediciones Abya-Yala. Quito Ecuador.
- Díaz Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. *Orientación intelectual de revista Universum. Revista general de información y documentación*, 28(1), 119. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Díaz, L., Báez, D., y Ramos, A. (2019). Estrategia para la sostenibilidad organizacional en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), e03. Epub 01 de agosto de 2019. Recuperado en 03 de enero de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200003&lng=es&tlng=es).
- Kammerbauer, Johann. (2001). Las dimensiones de la sostenibilidad: Fundamentos ecológicos, modelos paradigmáticos y senderos. *Interciencia*, 26(8), 353-359. Recuperado en 01 de enero de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442001000800006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442001000800006&lng=es&tlng=es).
- Keller, P. (2012). Opciones Estratégicas de Desarrollo Organizacional hacia la Sostenibilidad. *Visión de futuro*, 16(1), 1-21.
- Marulanda, C., López, L., y Cruz, G. (2018). *La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia*

- de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245–252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Merçon, J., & Nuñez-Madrado, M. C. (2016). Siete desafíos de la autogestión en la construcción de procesos de aprendizaje social y resiliencia comunitaria. En J. Astudillo, & T. (. Villasante, *Participación social con metodologías alternativas desde el sur* (págs. 361 -381). Quito: Abya - Yala.
- Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León. Facultad de psicología. México, 1-8.
- Quiroa, M. (2020). Estructura organizacional - Qué es, definición y concepto | Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Real Ferrer, G. (2012). Calidad de Vida, Medio Ambiente, Sostenibilidad y Ciudadanía ¿Construimos Juntos El Futuro? *Novos Estudios Jurídicos*, 17(3), 310–26
- Rocancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? *Pensem*. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Rus, E. (2019). Recursos financieros - Qué es, definición y concepto | Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>
- Toledo, V. (2022). El malestar civilizatorio. *Revista Papeles* 158. [https://www.fuhem.es/papeles\\_articulo/el-malestar-civilizatorio/](https://www.fuhem.es/papeles_articulo/el-malestar-civilizatorio/)
- Vásquez Ponce, G., Parrales Piloza, D. y Morales Chávez, V. (2021). Proceso administrativo factor determinantes en el desarrollo organizacional de las Mipymes. *Revista Publicando*, 8 (31). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- Vásquez-Rizo, F. E., y Gabalán-Coello, J. (2015). Information and Competitive Advantage. Successful Coexistence in Vanguard Organizations. *Profesional de la Información*, 24(2), 149–56
- Villasante, T. (2017). *Democracias Transformadoras*. Barcelona: El Viejo Topo.