

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS
ASOCIACIONES DE AGRICULTORES Y ARTESANOS, DE LAS
COMUNIDADES DE SAN BUENAVENTURA Y TUMUPASA”**

POSTULANTE:

Univ. AMALIA ROCIO FRIAS LLANO

TUTORA ACADÉMICO:

MSc. ELOINA CALLEJAS DE BURGOA

La Paz – Bolivia

2015

Introducción

El presente trabajo dirigido surge del proyecto “DESARROLLO MODELO DE EMPRESA PRODUCTIVA COMUNITARIA, PARA EL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES, EN LA PROVINCIA ABEL ITURRALDE” dirigido por el Instituto de Investigación y Capacitación en ciencias Administrativas, cuyo objetivo principal fue diseñar un modelo de empresa productiva que responda a los principios de autogestión comunitaria, adecuada a las características socio - económicas y vocación productiva de los Municipios de San Buenaventura e Ixiamas y el Cantón de Tumupasa de la provincia Abel Iturralde del departamento de La Paz.

La investigación pretendió apoyar a las asociaciones de agricultores y artesanos de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, para que puedan organizarse adecuadamente. Se investigaron a las asociaciones y ver que debilidades existen en su estructura organizacional esto para que llegaran a tener una estructura organizacional adecuada y llegará a cumplir sus objetivos propuestos, como ser los de negocio.

Las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, tienen como una forma de organización a las asociaciones, las cuales la conforman los habitantes del lugar, dependiendo de las actividades a las que se dedican.

En la comunidad de San Buenaventura algunas de las organizaciones son: “La asociación de apicultores y Agropecuarios La Colmena”; La asociación ARPAL, dedicados a elaborar artesanías y en la comunidad de Tumupasa se encuentra “El Club de Madres” la cual está conformada por mujeres que se dedican a la artesanía y la agricultura; el “C.I.P.T.A.” Confederación indígena de los pueblos tacanas, conformada en su mayoría por mujeres y un número muy reducido de hombres, los cuales se dedican a realizar artesanías.

Pese a la sobresaliente actuación dentro sus actividades, estas asociaciones no han logrado crecer como lo llegaron a desear, no pudieron cumplir con todos sus objetivos planteados debido al funcionamiento de la organización.

El primer capítulo, del presente trabajo comprende: los Aspectos generales donde se habla sobre la situación de pobreza existente en el país y como por medio de emprendimientos se quiere lograr aumentar los ingresos en el área rural, también se describen las características principales del municipio de San Buenaventura y de sus comunidades que son San Buenaventura y Tumupasa; en el planteamiento del problema se explica brevemente la situación de las asociaciones existentes en las comunidades, además se muestra la pregunta de investigación, incluyéndose los objetivos y los alcances de la investigación.

El Segundo capítulo comprende de las Referencias Teóricas – conceptuales donde se describe todas las teorías que tienen relación con la investigación desde la Teoría de la Organización hasta como formalizar una empresa.

También consta de las Referencias Organizacionales donde se habla sobre el lugar en el que se realizó la investigación el cual es el Municipio de San Buenaventura dentro el cual se encuentran las Comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.

En el Tercer Capítulo que es la Metodología de la investigación, se describe el por qué responde la investigación al método inductivo y al tipo de investigación descriptivo, además que se define el tipo de intervención según la Guía Metodológica para la elaboración del Trabajo Dirigido que es el tipo N° 2 y se determina a la población a la que se estudiará, siendo las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa; como también se mencionan los Métodos y Técnicas de investigación para obtener



la información primaria y los instrumentos para el relevamiento de información primaria, que es el cuestionarios y también la guía para los grupos focales, los cuales se adjuntan en anexos.

El Cuarto capítulo de Resultados y Discusión se presenta toda la información sistematizada de la investigación realizada, se realiza un análisis y discusión de los resultados, describiéndolos detalladamente los resultados y sus respectivas conclusiones de lo que se llegó al investigar de las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa; se habla sobre su situación actual en la que se encuentran y sobre su predisposición de realizar cambios o no a su estructura organizacional de su asociación.

El Quinto capítulo comprende la Propuesta que consta de 5 fases, la cual lleva por nombre “La Cooperativa, una estructura para lograr los objetivos de organización y comercialización”, que es aplicable a las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa y tiene por objetivo principal mejorar los objetivos económicos para las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.

En el Sexto Capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



INDICE

Introducción

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes	1
1.1.1. El Municipio de San Buenaventura.....	4
1.1.2. Tipo de Organización en las Comunidades de San Buenaventura y Tumupasa	8
1.2. Planteamiento del Problema.....	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Resultados	10
1.5. Alcance	11
1.5.1. Alcance Temático	11
1.5.2. Alcance Temporal	11
1.5.3. Alcance Geográfico.....	11



CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICO – CONCEPTUALES

Y

ORAGANIZACIONALES

2.1. Referencia Teórico - Conceptuales	12
2.1.1. Teoría de la Organización	12
2.1.2. Definición de Organización	13
2.1.3. Organización Formal	16
2.1.4. Organización Informal	16
2.1.5. Principios de la Organización	17
2.1.6. Las 7 “S” del Modelo de McKinsey	21
2.1.7. Definición de Estructura Organizacional.....	24
2.1.7.1. Tipos de estructuras organizativas	25
2.1.7.2. Estructura y diseño de las organizaciones	25
2.1.7.3. Mecanismos coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo y la división del trabajo	26
2.1.7.4. Bases de Estructura Organizativa	31
2.1.7.5. Elementos clave o herramientas para el diseño de la estructura Organizacional.....	32
2.1.7.6. El manual de funciones	34
2.1.8. Tipos de organizaciones	34
2.1.8.1. Asociación.....	35
2.1.8.2. Cooperativa.....	39
2.1.8.3. Sociedad Anónima	41
2.1.8.4. Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	42
2.1.8.5. Formalización de una Empresa	44
2.2. Referencias Organizacionales	44
2.2.1. El municipio de San Buenaventura	44
2.2.2. Comunidad de San Buenaventura	46
2.2.3. Comunidad de Tumupasa	47



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de Investigación.....	48
3.2. Tipo de Investigación.....	48
3.3. Tipo de Intervención	48
3.4. Población de Estudio.....	48
3.5. Selección de Métodos y Técnicas para obtener información primaria ...	50
3.6. Instrumentos de relevamiento de información	52

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Situación actual de las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa	53
4.1.1. Asociaciones de la Comunidad de San Buenaventura	53
4.1.2. Asociaciones de la Comunidad de Tumupasa	63
4.1.3. Aspectos generales de la situación actual de las asociaciones	69
4.2. Actitud de los dirigentes hacia el cambio de la estructura organizacional.....	71
4.2.1. Desventajas de las asociaciones de la comunidad de San Buenaventura	73
4.2.2. Desventajas de las asociaciones de la comunidad de Tumupasa	75
4.2.3. Predisposición de las asociaciones de la comunidad de San Buenaventura	77
4.2.4. Predisposición de las asociaciones de la comunidad de Tumupasa ...	79
4.2.5. Predisposición general de los dirigentes	81



CAPITULO V

PROPUESTA

Introducción	83
5.1. Objetivo de la Propuesta	84
5.2. Alcances de la Propuesta	84
5.3. Propuesta	85

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	97
6.2. Recomendaciones	99

Bibliografía.....	100
-------------------	-----



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Cantones que constituyen el Municipio de San Buenaventura	4
Cuadro 2	Cantones y Comunidades del Municipio de San Buenaventura	6
Cuadro 3	Población y número de familias de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.....	8
Cuadro 4	Resumen de los Principios de la Organización	21
Cuadro 5	Forma de clasificar una Cooperativa.....	40
Cuadro 6	Personería Jurídica de las Asociaciones.....	70
Cuadro 7	Desventajas de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”	73
Cuadro 8	Desventajas de la Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”	74
Cuadro 9	Desventajas de la Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”	74
Cuadro 10	Desventajas de la Asociación Club De Madres.....	75
Cuadro 11	Desventajas del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A	76
Cuadro 12	Expectativas a futuro de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”	78
Cuadro 13	Expectativas a futuro de la Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”	78



Cuadro 14	Expectativas a futuro de la Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”	79
Cuadro 15	Expectativas a futuro de la Asociación Club de Madres	80
Cuadro 16	Expectativas a futuro del Concejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A	80



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Las 7 “s” del Modelo McKinsey	24
Gráfico 2	Mecanismos Coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo (Supervisión Directa)	28
Gráfico 3	Mecanismos Coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo (Ajuste Mutuo)	29
Gráfico 4	Mecanismos Coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo (Estandarización)	29
Gráfico 5	Formación de la Estructura Organizacional	33
Gráfico 6	Estructura Funcional de una Cooperativa	40
Gráfico 7	Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”	54
Gráfico 8	Estructura Organizacional de la asociación de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”	55
Gráfico 9	Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación de artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”	57
Gráfico 10	Estructura Organizacional de la Asociación de artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”	59
Gráfico 11	Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”	61
Gráfico 12	Estructura Organizacional de la asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”	62



Gráfico 13	Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación “Club de Madres”	64
Gráfico 14	Estructura Organizacional de la Asociación “Club de Madres”	66
Gráfico 15	Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.....	67
Gráfico 16	Estructura Organizacional del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.....	68
Gráfico 18	La Cooperativa, una estructura que permite el logro de objetivos de acopio y comercialización	85
Gráfico 19	Estructura Organizacional de la Cooperativa que permite el logro de objetivos de acopio y comercialización.....	85



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Según la Fundación Jubileo (2010), más de la mitad de la población de Bolivia es extremadamente pobre, en general en el área rural el promedio de ingresos mensuales es de Bs. 1013 por familia y con el incremento de los precios de los productos alimenticios, los hogares rurales son los más perjudicados, al no poder adquirir los productos y a consecuencia de esto existe desnutrición.

Las mujeres del área rural, para aumentar sus ingresos económicos empezaron a efectuar emprendimientos agrícolas los cuales empezaron a tropezar con varias dificultades:

- La limitada capacidad financiera de las mujeres; que muchas veces acceden a préstamos con interés de usura.
- La poca calificación técnica.
- Los canales de comercialización muy precarios.
- Bajo margen de ganancia.
- Además que todo lo que llegan a producir lo destinan principalmente al autoconsumo familiar; solo una pequeña parte es dirigida al mercado.

El modelo de producción extractivista, el cual se manifiesta en chaqueos y destrozos a los recursos naturales con actividades como manejo inapropiado de la ganadería, la extracción de recursos forestales y oro, pesca indiscriminada, etc.(Foro Andino Amazónico de Desarrollo Rural, 2012) Y (Debate, 2011).

Para lograr que triunfen sus emprendimientos, aparte de superar estos obstáculos, se trabajó en la organización de sus miembros, que es el



ingrediente principal cuando se trata de crear y organizar a los pequeños productores en estructuras empresariales de producción, como las cooperativas, empresas comunitarias generadoras de empleos e ingresos, etc.

Las Organizaciones Sociales de Bolivia en el transcurso de la historia
Desde tiempos atrás en el estado Boliviano existieron diferentes de organización, como ser:

- ❖ **En la época Incaica:** En la época Incaica eran gobernados por el Inca, se manejaban bajo su trilogía milenaria: “Ama suwa (no seas ladrón), ama llulla (no seas mentiroso), ama qhella (no seas ocioso)”.

Los Indígenas de los Andes se organizaban en tres formas:

- Ayllu, era una forma de organización pre-colonial que agrupaba a las familias.
- Marka, era una clase de organización que tomaba en cuenta a todo el pueblo.
- Suyu, se refiere a la organización de toda la nación o país.

Los Indígenas orientales y chaqueños se organizaban en:

- Tekoas - Tentas, significaba la agrupación de pueblos.
- Capitanía, solo tomaban en cuenta al territorio indígena.

- ❖ **En la época Colonial:** Entre los años 1492-1825, con la llegada de los españoles se impuso la creación de:

- Los Virreinos, eran territorios gobernados por el rey o por una autoridad que representaba la persona del rey en los territorios coloniales.



- La Capitanía, es cuando los territorios indígenas son dirigidos por un jefe que desarrollaba el poder civil y judicial.
 - Los Corregimientos, eran unidades administrativas, quienes cobraban impuestos, obligando a los indígenas al trabajo y a comprar productos caros e inútiles.
 - Las Audiencias, era el supremo tribunal de justicia durante la época colonial.
- ❖ **En la época Republicana:** Entre los años 1826 - 2009, se inicia con la independencia de Bolivia, y después de la Guerra del Chaco (1932-1935) se organizan los sindicatos agrarios, el primero fue denominado “Huasacalle”. Los sindicatos agrarios se constituyen en la base de las organizaciones sociales; entre ellas se encuentran:
- Una confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia, CSUTCB nacida en fecha 26 de junio de 1979.
 - Nueve Federaciones departamentales.
 - Federaciones Regionales o Especiales.
 - Consejo Nacional de Markas y Ayllus del Qullasuyu (CONAMAQ).
 - Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB).
 - Confederación Nacional de Mujeres Campesinas de Bolivia Bartolina Sisa (CNMCSB-BS).
 - Confederación Sindical de Interculturales de Bolivia (CSIB).
 - Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB).
 - Asamblea del Pueblo Guaraní (APG).

Todas las organizaciones tuvieron un solo fin, llegar a cumplir sus objetivos planteados por medio de la coordinación, a través de las diferentes formas de organizarse.



1.1.1 El Municipio de San Buenaventura

El Municipio de San Buenaventura se encuentra ubicado al sud este de la Provincia Abel Iturralde, al noreste del Departamento de La Paz, está constituido por 3 cantones: San Buenaventura, donde está la capital de la segunda sección; Tumupasa y San José de Uchupiamonas.

Cuadro Nº 1

Cantones que constituyen el Municipio de San Buenaventura

CANTONES	San Buenaventura	Tumupasa	San José de Uchupiamonas	TOTAL
NÚMERO DE COMUNIDADES	16	13	1	30
EXTENSIÓN EN KMS2	964,01	1145,14	712,12	2821,27
EXTENSIÓN EN %	34%	41%	25%	100%

Fuente: INE - cnvp 2001.

El municipio de San Buenaventura cuenta con 13 comunidades indígenas y 17 comunidades campesinas, que se pueden diferenciar por las características de la población que las conforman. Según la ONU, se entiende por persona indígena al poblador originario del territorio que habita y por campesino, todo hombre y/o mujer que tiene una relación directa y especial con la tierra, es decir que no nació en el lugar que actualmente realiza sus actividades.

Dentro del Municipio de San Buenaventura se identifican Organizaciones Sociales Funcionales que son aquellas que en el campo económico, cultural y político, son portadores de propuestas para mejorar el desarrollo del Municipio, se dividen en tres grandes grupos:

- Las asociaciones de productores.
- Las organizaciones Supra - comunales.
- Las Organizaciones y Asociaciones Comunales.



- ❖ **Las Asociaciones de Productores:** Son organizaciones dedicadas a producir y comercializar productos agrícolas o ya transformados, con el fin de obtener recursos económicos, entre este grupo se tiene a:
 - Asociación de Productores de arroz: Su producción la destinan al autoconsumo y a la comercialización.
 - Asociaciones Forestales: Las funciones que cumplen son productivas sostenibles de recursos naturales maderables.
 - Empresas Madereras: Sus actividades se atribuyen más en lo comercial dando valor agregado a la materia prima de los recursos maderables, en el municipio existen cinco aserraderos.
 - Asociación de Apicultores: Su producción la destinan al autoconsumo y a la comercialización.
 - Asociación de Piscicultores: Al menos 38 familias conforman la Asociación de Pescadores Agropecuarios los cuales se dedican al manejo y crianza del pacú, surubí, dorado, pintado, bagre, sábalo, tambaquí, especies que habitan en aguas del río Beni.

- ❖ **Organizaciones Supra comunales:** su forma de organizarse comprende la interrelación entre varias comunidades, entre este grupo se tiene a:
 - Central indígena del pueblo Tacana (CIPTA).
 - (T.C.O.) San José de Uchupiamonas: Las Tierras Comunitarias de Origen, conocidas más como TCOs.
 - Federación Sindical de Productores Agropecuarios de la Provincia Abel Iturralde (F.E.S.P.A.I.).
 - El Consejo Indígena de Mujeres Tacanas (C.I.M.T.A).

- ❖ **Organizaciones y Asociaciones Comunales:** Su organización comprende la interrelación entre familias de una sola comunidad, entre este grupo se tienen:
 - Las Juntas escolares.



- Club de madres.
- Comités de aguas.
- Clubes deportivos.
- Comité Cívico Regional.
- Comité Cívico Juvenil.
- Asociación de mototaxistas 16 de Julio y 1ro. de Mayo.
- Asociación de catrayeros.

En los cantones de San Buenaventura y Tumupasa se destacan las comunidades de:

Cuadro N° 2

Cantones y comunidades del Municipio de San Buenaventura

CANTONES	COMUNIDADES
San Buenaventura	San Buenaventura (capital)
Tumupasa	Tumupasa (pueblo)

El cantón de San Buenaventura, se caracteriza por ser agropecuario, forestal y con potencialidades turísticas, ya que cuenta con dos tipos de comunidades: las agropecuarias que se encuentran sobre el camino San Buenaventura – Tumupasa y las turísticas que se encuentran sobre las riberas del río Beni.

Este cantón tiende a conformarse como turístico considerando que hay comunidades que se dedican también a la artesanía, lo cual complementaría la actividad turística, además que buscan comercializar sus productos en Rurrenabaque - Beni, para generarse ingresos adicionales.

Una de las comunidades activas dentro el cantón es la comunidad de San Buenaventura, dentro de esta se realizan actividades como la agricultura y la artesanía, además que como se encuentran al frente de Rurrenabaque tienen conexiones para la venta de sus productos.



A la Comunidad de San Buenaventura se puede acceder por vía fluvial o por carretera dependiendo desde que lugar se requiera trasladarse, si es de Rurrenabaque solo se debe cruzar el río Beni; si se requiere trasladarse de Tumupasa a San Buenaventura la distancia que se debe recorrer es de 54 Km. se la realiza por vía carretera y se llega en unas 3 o 4 horas, dependiendo de las condiciones en que se encuentre la carretera.

El cantón de Tumupasa que conforma el Municipio de San Buenaventura, se caracteriza por ser agrícola, ganadera y aprovecha sus recursos forestales maderables. La población desarrolla otras actividades como fuentes de subsistencia y alternativas de ingresos, tales como la artesanía, la pesca, recolección, caza y apicultura, estas actividades, no solo representan la base de los ingresos familiares, sino que llega a constituir esencialmente en la base de la “seguridad alimentaria”.

La comunidad de Tumupasa, perteneciente al Cantón de Tumupasa, es la comunidad donde se realiza con mayor frecuencia la actividad de la artesanía, tienen asociaciones las cuales acopian los productos terminados, para después venderlos; los que más adquieren los productos son las tiendas turísticas de Rurrenabaque.

Cuadro Nº 3

Población y número de familias de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa

COMUNIDAD	San Buenaventura (capital)	Tumupasa (pueblo)	Total
POBLACIÓN APROXIMADA	3520	1200	4720
NÚMERO DE FAMILIAS	704	300	1004

Fuente: Elaboración del PDM en base a trabajo de campo 2007



1.1.3 Tipo de Organización en las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa

En la comunidad de San Buenaventura (capital), tiene un tipo de organización vecinal, este es un grupo de personas que viven en un mismo barrio y que mantienen vínculos de convivencia en función de la proximidad de sus casas, compartiendo por ello las mismas problemáticas sociales y urbanas; de modo que buscan conjuntamente unir esfuerzos para mejorar sus condiciones de vida. Es importante señalar que no necesariamente una organización vecinal se debe registrar formalmente, muchas de ellas son de carácter informal.

La comunidad de Tumupasa, tiene un tipo de organización indígena, significa que está conformada por pobladores originarios del territorio que habitan, es decir que haya nacido en el lugar.

Las organizaciones vecinales e indígenas fueron creadas por la necesidad de los pobladores de lograr ayuda mutua o comunitaria, para apoyarse entre ellos y salir adelante confrontando los obstáculos y problemas que conllevan día a día, además con la perspectiva de que de estas organizaciones surjan empresas, para generar mayores ingresos económicos.

1.2 Planteamiento del Problema

En las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa existen asociaciones las cuales fueron creadas con el objetivo de ayudarse mutuamente, esto con el fin de crecer como asociación y conseguir avances dentro su comunidad. Según la investigación exploratoria realizada, estas organizaciones de toda su producción destinan reducidas cantidades para la venta, esto para generar ingresos, pero por falta de coordinación adecuada y la ausencia de personal capacitado dentro de las asociaciones, no llegan a cumplir con sus objetivos deseados, entre ellos el aumento de ventas de sus productos.



También por la falta de coordinación y organización muchas asociaciones se llegaron a desintegrar, como ser la Organización “Unidad Forestal y Organización Ganadera” la cual tiene por sede el Municipio de Ixiamas, en un principio estaba conformada con pobladores de Tumupasa e Ixiamas, actualmente solo la conforman los pobladores de Ixiamas, ya que por la mala organización y administración del dinero, los afiliados de Tumupasa decidieron no formar más parte de esta Asociación, ya que los productos y el dinero que aportaban no les llegó a beneficiar, más al contrario quedaron perjudicados al no obtener ingresos por lo contribuido.(Dávila, 2013).

Además que dentro las asociaciones no existe información pertinente sobre cómo deberían organizarse para obtener resultados favorables, no optan por tipos de estructuras organizacionales que puedan beneficiarles en el manejo de su organización, es decir un organigrama que defina que cargos deberían existir dentro la asociación, y también que actividades deberían realizar; también no coordinan internamente para el cumplimiento de las tareas.

La pregunta de investigación es:

¿Será que el modelo organizacional de las asociaciones de agricultores y artesanos de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, no permiten un funcionamiento adecuado de las mismas por lo que no cumplen sus objetivos económicos planteados?

1.3 Objetivos

Los objetivos de la investigación son:

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional, que responda a los objetivos económicos para las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.



1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del funcionamiento de la estructura organizacional, de cada una de las asociaciones de productores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.
- ✓ Establecer la predisposición de los dirigentes de realizar cambios en su estructura organizacional.
- ✓ Identificar las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de organizaciones de acuerdo a su razón social.

1.4 Resultados

Estructura organizacional que responda a las características de las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de Tumupasa y San Buenaventura.

1.5 Alcance

En los alcances se establecieron los límites de la intervención, en lo que se refiere a los aspectos: temáticos, temporal y geográfico.

1.5.1 Alcance Temático

El alcance temático de la presente investigación se encuentra dentro del área de Administración General y se enfoca en el tema de Organización específicamente en estructura organizacional.

1.5.2 Alcance Temporal

El alcance temporal de la investigación comprende la recopilación de información realizado en el año 2013.

1.5.3 Alcance Geográfico

La investigación se efectuó en las comunidades San Buenaventura y Tumupasa ubicadas en el Municipio de San Buenaventura, en la provincia Abel Iturralde del Departamento de La Paz.



CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICO CONCEPTUALES Y ORGANIZACIONALES

2.1 Referencias Teórico Conceptuales

Comprende todo el análisis de teorías y conceptos ya existentes, que son utilizados en el desarrollo de todo el estudio.

2.1.1 Teoría de la Organización

“La teoría Clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó del pasado.

Aunque contribuyo a que la organización industrial saliera del caos inicial, consecuencia de la revolución industrial, la Teoría avanzó poco en cuanto a Teoría organizacional. Para Fayol la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada. Mooney añade que “la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común.

La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlación actividades o funciones específicas en un todo coordinado”. De allí la importancia de la coordinación. Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la Teoría Clásica, que concibe a la organización en cuanto a estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinando a quien. La jerarquía (también



denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior. Para la Teoría Clásica, la estructura organizacional se revisa de arriba hacia abajo (en la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis)” .(Chiavenato, 2006).

2.1.2 Definición de Organización

“Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según el, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización se refiere solo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia es estática y limitada.

A partir de esta diferencia, la palabra organización tendrá dos significados:

- ❖ Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

- ❖ Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.”(Chiavenato, 2006).



“Según Richard Daft las organizaciones son: 1) Entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo.

Los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude alcanzar metas.

Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabaja en el logro de metas comunes.

Los administradores estructuran y combinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o en conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos.

Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y con otros elementos del ambiente externo. Hoy



día incluso algunas compañías cooperan con sus competidores y comparten información y tecnología para provecho mutuo.”(L Daft, 2005).

“Según Guillermo Gómez es: La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (Gomez G. , 1994).

“Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan: Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.(Koontz Harold, 1998).

“Stoner y otros opinan que organización: Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”. (Stoner James, 1996).

“Una organización es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

2.1.3 Organizacional Formal

Para Lois A. Allen citada por Vicente Perel y otros, una organización formal es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir



cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.(Perel Vlicente, 1986).

2.1.4 Organizacional Informal

Keith Davis citado por Harold Koontz y Heinz Wehrich, describió a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.(Koontz Harold, 1998).

El conjunto de interacciones y relaciones establecido entre las personas se denomina organización informal.(Chiavenato, 2006)

El comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: La organización formal (o racional) y la organización informal (o natural). Existen procesos sociales relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa, los cuales culminan en la organización formal. Esta se rige por las prácticas de la empresa, por las especificaciones y estándares para conseguir objetivos que la empresa puede modificar. La organización formal tiene un carácter esencialmente lógico.

Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización.



2.1.5 Principios de la Organización

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:(Robbins Stephen, 2000).

- a) Especialización del trabajo:** El concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuía a incrementar la productividad del empleado.

Hoy empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.

Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa. En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

- b) Departamentalización:** Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.



La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

La departamentalización, puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones; por productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas.

- c) **Cadena de Mando:** La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables.

No es posible hablar de cadena de mando sin mencionar tres conceptos análogos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.



La responsabilidad se refiere a la obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado. Por último el concepto de unidad de mando sostiene que un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.

- d) Amplitud de control:** El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.

Varios autores reconocieron que el nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente. A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores.

Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanta menos supervisión directa necesitan.

- e) Centralización y Descentralización:** La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

El concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, lo que se quiere decir por relativo es que una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, pocas



organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomarán únicamente un grupos electo de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

- f) **Formalización:** La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados seguía con una serie de reglas y procedimientos.

En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones depuestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.



Cuadro N° 4

Resumen de los Principios de la Organización

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	
PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
1. Especialización del trabajo	Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo.
2. Departamentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
3. Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
4. Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
5. Centralización y Descentralización	La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
6. Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

2.1.6 Las 7 "S" del Modelo de McKinsey

Este modelo nace en la década de los 80 debido a un estudio realizado por la consultora McKinsey a las empresas japonesas, las cuales se caracterizaban por su notable y acertado desempeño empresarial

El Modelo de McKinsey es un modelo que permite estudiar, analizar y mejorar la efectividad de una organización, la verificación de los factores



importantes a tener en cuenta dentro de cada organización, establecer los aspectos positivos y negativos, y así determinar el funcionamiento de la misma. A partir de ello, se plantean y evalúan los posibles escenarios para elaborar las recomendaciones más adecuadas para la organización y su futuro.

Este modelo se basa en siete variables denominadas las 7S las cuales son:

- ❖ **Strategy. (Estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

- ❖ **Structure: (Estructura):** consta de la estructura de la organización, las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes dentro de la misma. la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio.

- ❖ **Systems: (Sistemas):** Se refiere a los sistemas, procedimientos, programas, procesos y rutinas implementadas y necesarias para desarrollar la estrategia, entre los cuales tenemos: sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, sistemas financieros, etc. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

- ❖ **Skills: (Habilidades):** Son las facultades, habilidades, capacidades y competencias que distinguen a la organización. Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know-how.



- ❖ **Staff: (Personal):** Se refiere al personal encargado de ejecutar las estrategias, cantidad y capacidad de los mismos, donde juega un papel importante la obtención, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos. Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

- ❖ **Style: (Estilo):** Consiste en el estilo o la forma como se comporta la alta gerencia dentro de la organización, sus acciones más relevantes, sus experiencias, sus prioridades y compromisos. El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

- ❖ **Superordinategoals: (Valores compartidos):** Es el centro donde se interconecta el modelo, constituyen las ideas fundamentales sobre las cuales se construye la organización. Permite que todos los miembros de la organización trabajen para el logro de los objetivos comunes. Está asociado con la misión, la razón de ser, la filosofía empresarial. En otras palabras son los valores compartidos son el corazón de la empresa, lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Gráfico N° 1
Las 7 “s” del modelo de Mckinsey



2.1.7 Definición de Estructura Organizacional

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert expresan que es: “La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.(Daniel, 1996).

También se describe que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. (Mintzberg, 2001).

Cabe adicionar que la estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y de toda la organización al mismo tiempo.



2.1.7.1 Tipos de Estructuras Organizativas

Según Stoner y otros los tipos de estructuras organizacionales son de tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz, estas tres formas básicas se describen a continuación:(Daniel, 1996).

❖ Organización Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo mercadotecnia o finanzas se agrupan en una unidad.

❖ Organización por Producto-Mercado

La organización por producto, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto o un grupo relacionado de productos. La organización por mercado, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

❖ Organización Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple es un producto híbrido que trata de combinar los benéficos de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho dos jefes, es decir trabajan con dos cadenas de mando.

2.1.7.2 Estructura y diseño de las organizaciones

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.



La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Por ello, la estructura organizacional, es fácil de entender, son similares a las estructuras de los edificios.

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman. Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente.

En este sentido, una organización basada en principios administrativos debe contar con elementos tales como: i) personal, constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios ii) materiales, constituido por el mobiliario, maquinarias, enseres, otros y; iii) estatutos, normas reglamentos, procedimientos y políticas.(Mintzberg, 2001).

2.1.7.3 Mecanismos coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo y la división del trabajo.

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control:



- ❖ **A juste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

- ❖ **Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

- ❖ **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

- ❖ **Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

- ❖ **Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en pre-establecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.(Mintzberg, 2001).

Gráfico N° 2

Mecanismos coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo

(Supervisión directa)

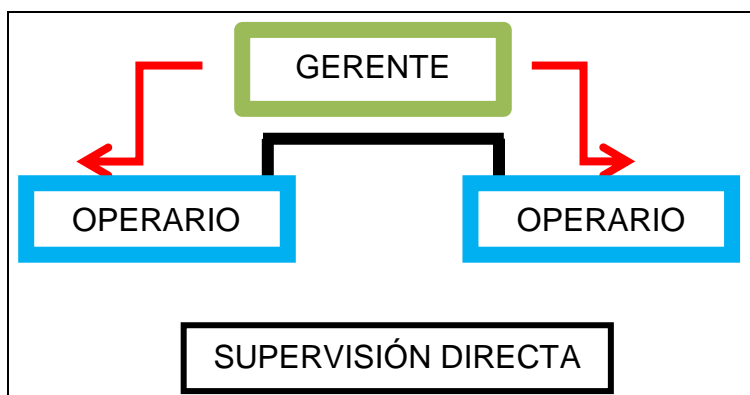


Gráfico N° 3

Mecanismos coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo

(Ajuste mutuo)

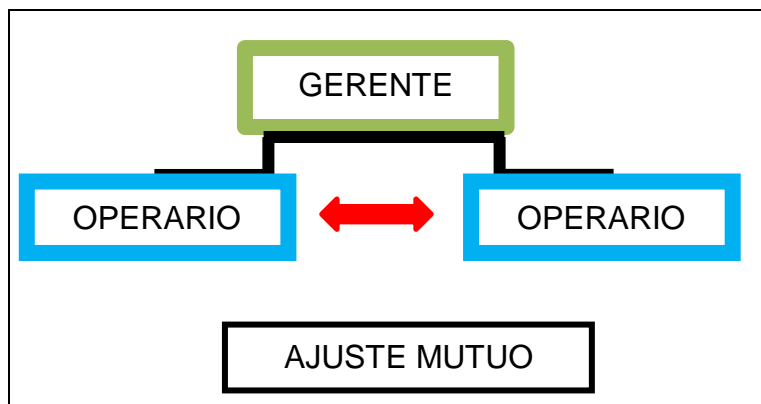
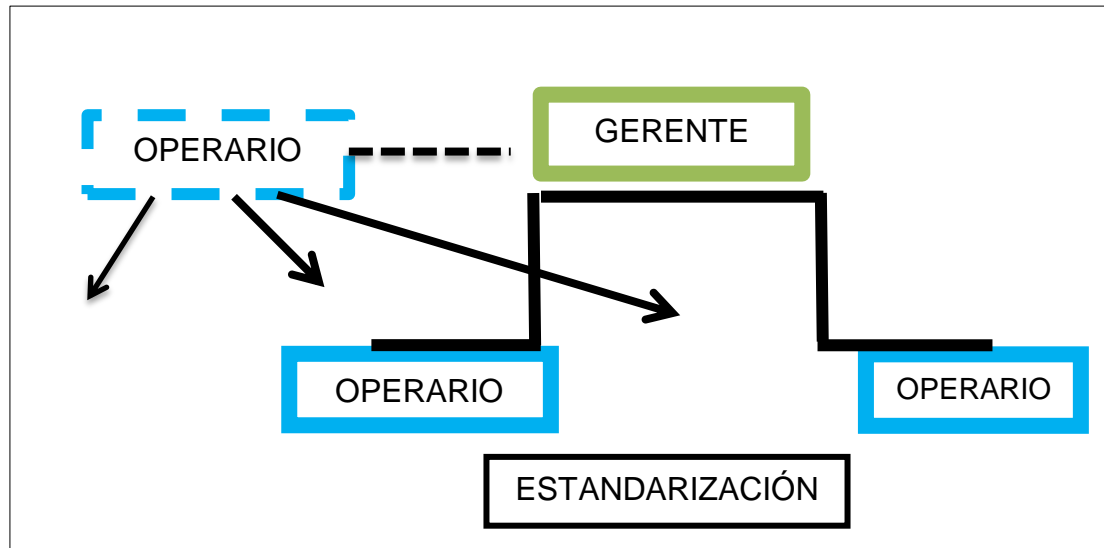


Gráfico N° 4

Mecanismos coordinadores para que las organizaciones coordinen su trabajo

(Estandarización)



La división del trabajo: La división del trabajo Permite observar a la organización dividida en “sectores”:

- ❖ Núcleo Operativo: Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:
 - a) Asegurar los insumos para la producción.
 - b) Transformar los insumos en productos terminados
 - c) Distribuir los productos
 - d) Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

- ❖ Cumbre estratégica: Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y



todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización.

El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:

- a) Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
 - b) Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
 - c) Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
 - d) Diseñar la estrategia global
 - e) Administrar las relaciones con el contexto.
- ❖ Línea media: Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.
- ❖ Tecno estructura: Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:
- a) Los que estandarizan destrezas son analistas de personal.
 - b) que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo.



c) Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.

- ❖ Staff de apoyo: Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales.

2.1.7.4 Bases de estructura organizativa

Según Mintzberg una organización empresarial o institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles. (Mintzberg, 2001).

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

- ❖ **La alta dirección:** este nivel de la estructura organizativa, está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, consejo de administración).



- ❖ **Los altos ejecutivos:** este nivel de la estructura organizativa está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

- ❖ **La departamentalización:** este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.

Las funciones: en este nivel de la estructura organizativa, corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

Es conveniente que estos componentes o bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en organigrama. Para ofrecer una imagen resumida de la organización, mediante representaciones esquemáticas que reflejen los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización.

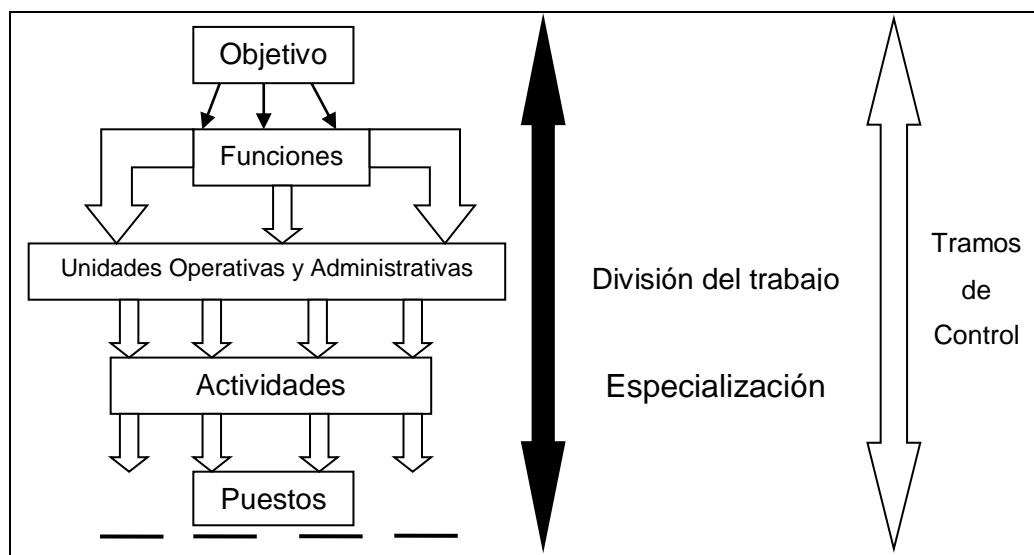
2.1.7.5 Elementos clave o herramientas para el diseño de la estructura organizacional

Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- ❖ **Jerarquización de Puestos:** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplo Gerente.
- ❖ **División del Trabajo:** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización: ejemplo departamento de comercialización.
- ❖ **Definición de puestos:** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización, ejemplo sección ventas.
- ❖ **Asignación de tareas:** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido; ejemplo, autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

Gráfico N° 5

Formación de la estructura organizacional





2.1.7.6. El Manual de Funciones

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización; debe decir de un sector de trabajo:

- a) **Objeto:** la finalidad del sector en la organización.
- b) **Puesto:** la descripción del sector, y sus misiones y funciones básicas.
- c) **Responsabilidad:** la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- d) **Autoridad:** quienes dependen de él y de quién depende el sector.
- e) **Información:** qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.
- f) **Actualización:** la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

El Manual de Funciones es un elemento de la organización administrativa que permite asignar funciones generales y específicas a cada cargo de la estructura.

Se constituye en un instrumento útil para el análisis de estructuras de organización debido a que proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse, es decir, es una relación de lo que hace una persona o una unidad administrativa. (Franklin Fincowsky, 2002).

2.1.8 Tipos de Organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones, según su formación legal y las actividades que realiza, entre estas están:



2.1.8.1 Asociación

Las Asociaciones son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas, sus características fundamentales serían las siguientes:

- Grupo de personas.
- Objetivos y/o actividades comunes.
- Búsqueda de soluciones juntos, actuando formulando reivindicaciones respuestas o soluciones que se demandan en clave de derechos; derechos de calidad de vida o bienestar.
- Funcionamiento democrático.
- Sin ánimo de lucro.
- Independientes.

Con respecto a estas características el no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos entre la directiva de los socios, es decir todo lo ganado es a beneficio de todos los socios, por tanto, sí se puede:

- Tener contratados laborales en la Asociación.
- Realizar Actividades Económicas que puedan generar excedentes económicos.
- Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

Los órganos de una asociación son: Asamblea General. Junta Directiva, Presidente, Secretario y Tesorero.

1. **Asamblea General:** Es el órgano donde reside la soberanía de la Asociación y está compuesta por todos los socios. La Asamblea General, en principio, tiene varias funciones: ser un lugar de reunión



donde los miembros pueden intercambiar información, obtener formación y establecer todo tipo de contactos informales; desarrollar en los participantes un sentimiento de pertenencia, de cohesión con la asociación y, lo más fundamental, cumplir con los estatutos en todo lo relacionado a la obligación de los órganos directivos de rendir cuentas de su gestión a los socios. Sus características fundamentales son:

- Debe reunirse, al menos una vez al año, con carácter ordinario, para aprobar las cuentas del año que termina, y el presupuesto del año que empieza.
- Las sesiones extraordinarias se celebrarán para la modificación de estatutos y para todo aquello que se prevea en ellos.
- Para la constitución de la Asamblea, la votación o aceptación será de un tercio de los asociados, salvo que los estatutos prevean otra cosa.
- Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de los miembros del órgano de representación. Todo ello siempre que los Estatutos no contengan previsión expresa en esta materia.

La Asamblea General es el órgano supremo de la Asociación, en cuanto órgano de gobierno y control de la Junta Directiva: nombra al Presidente y demás cargos directivos y órganos de gobierno, aprueba los presupuestos y cuentas de la Asociación.



También decide sobre la admisión y expulsión de socios y tiene poderes constituyentes para modificar los estatutos.

Los propósitos de la Asamblea General serán:

- Recibir informes de la Junta Directiva.
- Elegir o renovar los miembros de la Junta Directiva y demás órganos directivos, para que la asamblea general tenga éxito.

2. Junta Directiva: Es el Órgano de Representación, que normalmente se llama Junta Directiva, su funcionamiento dependerá de lo que establezcan los Estatutos. Sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados, para ser miembro de los órganos de representación de una asociación, sin perjuicio de lo que establezcan sus respectivos Estatutos, serán requisitos indispensables: ser mayor de edad y estar en pleno uso de los derechos civiles.

Los miembros de la Junta Directiva se nombrarán por la Asamblea General y su actuación será fiscalizada por ella. A la Junta Directiva le corresponde también la administración de los bienes que integran el patrimonio social, regulando la vida de la asociación en todos sus aspectos y el uso de sus derechos por sus socios.

Las funciones de la Junta Directiva:

- Velar por el cumplimiento de los fines de la Asociación.
- Coordinar e impulsar las actividades de las comisiones.
- Ejecutar las decisiones de la Asamblea General.
- Organización de actividades.
- Administrar la asociación y dirigir el trabajo administrativo que ésta genera.
- Elaborar la memoria de actividades



- Representar a la asociación ante la opinión pública.
- 3. Presidente:** La representación de la Asociación la ostentará el Presidente, que normalmente lo será también de la Junta Directiva .Las funciones del Presidente:
- Ostentar la representación legal de la asociación.
 - Convocar y presidir las asambleas o las juntas directivas.
 - Cumplir y hacer cumplir los acuerdos adoptados por las asambleas o las juntas directivas.
 - Ordenar el pago de deudas contraídas.
 - Autorizar las actas, certificaciones y demás documentos oficiales de la asociación.
- 4. Secretario:** Cumple las siguientes funciones:
- Levantar actas de las sesiones de las asambleas y reuniones.
 - Recibir y tramitar las solicitudes de alta y baja.
 - Llevar y custodiar los libros oficiales, registros y archivos.
 - Expedir las certificaciones.
- 5. Tesorero:** Cumple las siguientes funciones:
- Efectuar la recaudación de cuotas.
 - Elaboración de presupuestos, balances e inventarios para su aprobación.
 - Realizar los pagos ordenados por el presidente.

Personería Jurídica de una Asociación: Para obtener la personería jurídica de una Asociación se deben seguir dos aspectos importantes:

A) Aprobación de nombre de Asociación: El cual consta de 16 pasos.



B) Reconocimiento de personalidad jurídica de Asociación:

Consta también de 16 pasos.

Los dos aspectos fundamentales se adjuntan en anexos, donde se explican detalladamente (ver anexo N° 1).

2.1.8.2 Cooperativa (Tórrez, 2008)

Definición de Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Etimología de la palabra cooperativa deriva del latín Cum que significa con y operare o en sinónimo que significa cooperar “obrar juntamente con otros por un mismo fin”.

Tipos de Cooperativas: Según la Ley General de Sociedades Cooperativas vigente (Decreto 5035 de fecha 12/Septiembre/1958) en su Art. 20 dice:

Para los efectos de esta ley general, existirán las siguientes clases de sociedades cooperativas:

1. Agrícolas, ganaderas y de colonización.
2. Industriales y mineras.
3. De servicios.
4. De crédito.
5. De consumo.
6. De educación.

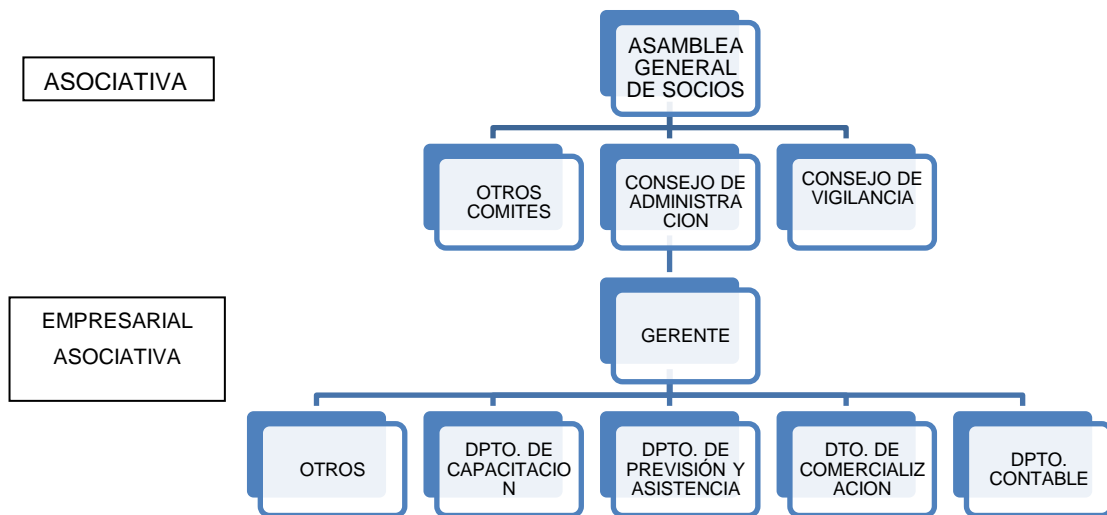
Cuadro N° 5

Forma de clasificar una cooperativa

SECTOR	PRODUCCIÓN	SERVICIOS
Clase	Agropecuarios	Transportes
Subclase	Cítricos y vacuno	Terrestre
Especialización	Mercadeo local	Carga y pasajeros

Gráfico N° 6

Estructura funcional de una cooperativa



La estructura funcional de una cooperativa está dividida en dos partes. La Estructura Asociativa y la Estructural Empresarial. La estructura Asociativa está compuesta por la Asamblea, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y los distintos comités establecidos por la cooperativa y el estatuto.

La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estarán a cargo de:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo de Administración



- c) El Consejo de Vigilancia
- d) El gerente y las comisiones que establezcan los estatutos o las asambleas generales.

La estructura de una cooperativa es solo un organigrama y está constituido por instancias donde los asociados pueden ejercer sus derechos a través de Asamblea general de socios.

Normativa: Ley general de sociedades cooperativas creada el 13 de septiembre de 1958, bajo la presidencia de Hernan Siles Zuazo.

✓ **Ventajas de una cooperativa:**

- Responsabilidad limitada a la participación social.
- Acceso a subvenciones para empresas de Economía Social.
- Posibilidad de escoger el régimen de Seguridad Social de los socios.

✓ **Desventajas de una Cooperativa:**

- Exige alto grado de compenetración y confianza entre los socios.
- Trámites de constitución complicados y costosos.

2.1.8.3 Sociedad Anónima

Definición de una Sociedad Anónima: Sociedad comercial en la que se asocian capitales de las personas que la conforman. Se conforma por un mínimo de 3 accionistas y no existe un máximo.

El Código de Comercio no establece un mínimo. Sin embargo, el valor nominal de la acción es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100 (Art. 238 C.Com.). La Normativa: Código de Comercio (Arts. 217 al 355).

✓ **Ventajas de una Sociedad Anónima:**

- Mayor facilidad en su constitución y organización



- Mayor facilidad de expansión (Globalización) en el mercado laboral.
 - Mejor garantía para los inversionistas nacionales y extranjeros, en la inversión realizada en la sociedad.
 - Mejor acceso al sistema financiero.
 - Facilidad de créditos por medio de su personería jurídica.
 - Mayor credibilidad por medio de su control tributario al Estado
- ✓ **Desventajas de una Sociedad Anónima:**
- Mayor control tributario de sus operaciones.
 - Mayor exigencia en el control y registro contable de sus operaciones.

2.1.8.4 Sociedad de Responsabilidad Limitada

Definición de una Sociedad de Responsabilidad Limitada: Sociedad comercial en la que priman las personas que la conforman sobre los aportes que hacen. Es una sociedad de personas de 2 a 25 socios.

El Código de Comercio no establece un mínimo. Sin embargo, el capital social deberá estar dividido en cuotas de igual valor, de Bs. 100o múltiplos de Bs. 100(Art. 198 C.Com.). La Normativa: Código de Comercio (Arts.195 al 216).

- ✓ **Ventajas de una Sociedad de Responsabilidad Limitada:**
- Limitación de responsabilidad económica de los socios.
 - Libertad de denominación social.
 - Gran libertad de pactos entre los socios.
 - Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
 - No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.



- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
 - No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
 - Sin límite mínimo ni máximo de socios.
 - Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
 - Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
 - Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
 - No existe un número mínimo de socios trabajadores.
 - Buena imagen en el tráfico mercantil.
 - En cuanto a la gestión, más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas
 - Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
 - Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.
- ✓ **Desventajas de una Sociedad de Responsabilidad Limitada:**
- Lentitud y gastos del proceso de constitución.
 - Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
 - Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
 - No hay libertad para transmitir las participaciones.
 - Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
 - En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
 - Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
 - Los socios siempre son identificables.
 - No puede emitir obligaciones.



- No puede cotizar en Bolsa.
- La falta de ejercicio de la actividad durante tres años consecutivos es causa de disolución.

2.1.8.5 Formalización de una empresa:

Para establecer una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial.

La formalidad consiste en 6 pasos, cada uno en una institución específica y de acuerdo a la constitución legal de su empresa.

Pasos:

- a) FUNDEMPRESA**
- b) SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES (SIN)**
- c) GOBIERNO MUNICIPAL**
- d) CAJA DE SALUD**
- e) AFP'S**
- f) MINISTERIO DE TRABAJO**

Cada paso se adjunta en anexos, donde están descritos punto por punto, (ver anexo N° 2).

2.2 Referencias Organizacionales

Las Referencias Organizacionales describen el sector y población de estudio, incluyendo solo las características principales.

2.2.1 El Municipio de San Buenaventura

El Municipio de San Buenaventura ubicado dentro el departamento de La Paz, está constituido por tres cantones: San Buenaventura, Tumupasa y San José de Uchupiamonas.



El municipio está conformado por 30 comunidades, de las cuales 13 son indígenas y 17 campesinas; dentro de las cuales se encuentran las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa. El espacio territorial del municipio de San Buenaventura está ocupado por 30 comunidades y 2 poblaciones urbanas. En consecuencia, es un municipio predominantemente Rural, más del 55 % de su población vive en el campo y el restante 45 % vive en la capital municipal, San Buenaventura. La mayor parte de las comunidades están ubicadas sobre el camino San Buenaventura - Ixiamas y en las riberas del río Beni, que se constituyen en los dos ejes estructurantes del municipio.



En cuanto a la ocupación del territorio; existen dos asentamientos humanos relativamente grandes y con características urbanas, el centro poblado de San Buenaventura (Capital del municipio), y la localidad de Tumupasa, con un número de habitantes aproximado de 3.500 y 1.200, respectivamente. Estos dos asentamientos tienen una ocupación nucleada o concentrada de su territorio. En el área rural, la mayor parte de las comunidades, son pequeñas con poblaciones menores a los 500 habitantes y una ocupación mixta (entre nucleada y dispersa) de su territorio.

2.2.2 Comunidad de San Buenaventura

La comunidad de San Buenaventura, cuenta con una población aproximada de 3520 personas y 704 familias; dentro de esta se realizan actividades como la agricultura y la artesanía, además que como se encuentran al frente de Rurrenabaque tienen conexiones para la venta de sus productos.

A la Comunidad de San Buenaventura se puede acceder por vía fluvial o por carretera dependiendo desde que lugar se requiera trasladarse, si es de Rurrenabaque solo se debe cruzar el río Beni; si se requiere trasladarse de Tumupasa a San Buenaventura la distancia que se debe recorrer es de 54 Km. se la realiza por vía carretera y se llega en unas 3 o 4 horas, dependiendo de las condiciones en que se encuentre la carretera.

En la comunidad de San Buenaventura (capital), tiene un tipo de organización vecinal, este es un grupo de personas que viven en un mismo barrio y que mantienen vínculos de convivencia en función de la proximidad de sus casas, compartiendo por ello las mismas problemáticas sociales y urbanas; de modo que buscan conjuntamente unir esfuerzos para mejorar sus condiciones de vida. Es importante señalar que no necesariamente una organización vecinal se debe registrar formalmente, muchas de ellas son de carácter informal.



2.2.3 Comunidad de Tumupasa

La comunidad de Tumupasa, perteneciente al Cantón de Tumupasa, cuenta con 1200 personas y 300 familias; es la comunidad donde se realiza con mayor frecuencia la actividad de la artesanía, tienen asociaciones las cuales acopian los productos terminados, para después venderlos; los que más adquieren los productos son las tiendas turísticas de Rurrenabaque.

La comunidad de Tumupasa, tiene un tipo de organización indígena, significa que está conformada por pobladores originarios del territorio que habitan, es decir que haya nacido en el lugar.



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de investigación

La presente investigación respondió al método inductivo, que “es definido como el proceso por el cual a partir de situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general”. (Saravia, 2006).

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es el Descriptivo.

La investigación fue descriptiva ya que relacionó una serie de cuestiones y se midió cada una de ellas independientemente, para describir lo que se investiga, permitiendo reconocer con profundidad el problema planteado. (Sampieri, 2010).

La investigación descriptiva se empleó para describir las características de las asociaciones de agricultores y artesanos.

3.3 Tipo de intervención

De acuerdo a la Guía Metodológica para la elaboración del Trabajo Dirigido se adoptó el tipo Nro.2 Diagnóstico y Propuesta que menciona, adicionar al diagnóstico realizado una propuesta de solución al problema. (Rosso & Callejas, 2011).

3.4 Población de Estudio

Para la investigación se determinó como unidad de análisis:

A las asociaciones dedicadas a la agricultura y la artesanía pertenecientes a las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.



Por tanto el universo está conformado por:

Nº	Nombre de Asociación	Lugar
1	ASOCIACIÓN DE APICULTORES Y AGROPECUARIOS "LA COLMENA"	Comunidad de San Buenaventura
2	ASOCIACIÓN CLUB DE MADRES	Comunidad de Tumupasa
3	CONSEJO INDIGENA DE MUJERES TACANAS "C.I.M.T.A."	Comunidad de Tumupasa
4	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE SAN BUENAVENTURA Y RURRENABAQUE (ARTESANÍAS DEL BOSQUE TROPICAL) "RHEMA"	Comunidad de San Buenaventura
5	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS REGIONAL IXIAMAS "A.R.P.A.I."	Municipio de Ixiamas y Comunidad de San Buenaventura

POBLACIÓN = 5 Asociaciones

El sujeto de investigación lo constituyen:

- Los dirigentes activos, hombres y/o mujeres de las asociaciones agrícolas y artesanas, de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, siendo un total de quince dirigentes.

Nº	Nombre de Asociación	Número de entrevistados
1	ASOCIACIÓN DE APICULTORES Y AGROPECUARIOS "LA COLMENA"	3
2	ASOCIACIÓN CLUB DE MADRES	3
3	CONSEJO INDIGENA DE MUJERES TACANAS "C.I.M.T.A."	3
4	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE SAN BUENAVENTURA Y RURRENABAQUE (ARTESANÍAS DEL BOSQUE TROPICAL) "RHEMA"	3
5	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS REGIONAL IXIAMAS "A.R.P.A.I."	3
TOTAL SUJETO DE INVESTIGACIÓN		15

SUJETO DE INVESTIGACIÓN= 15 dirigentes



Siendo reducido el número de la población de estudio, se realizó CENSO.

CENSO es la recolección de datos de cada elemento de la población. (Triola, 2004)

3.5 Selección de Métodos y técnicas para obtener información primaria

El Método que se empleó para la captura de la información primaria en la investigación, fue:

La Encuesta, permite indagar y sondear mediante consulta o interrogatorio para saber la opinión de las personas acerca de un asunto en particular.

Las técnicas a la que se recurrió fueron: La entrevista estructurada y el grupo focal.

La entrevista estructurada, es un protocolo de preguntas y respuestas prefijadas que se sigue con rigidez. (Garzón, 2012).

Las entrevistas fueron aplicadas a los dirigentes y productores de las asociaciones agrícolas y artesanales, de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.

El grupo focal, como técnica es definido de la siguiente manera: una reunión de un grupo de individuos seleccionados por investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho que es objeto de investigación. (Korman, 2001).

Esta técnica busca recrear procesos colectivos de producción y reproducción de imágenes, sentimientos y actitudes frente a un tema o conjunto de temas específicos, esto se refiere a:



- **Procesos colectivos:** Se parte del supuesto de que, en la vida cotidiana, las personas forman sus imágenes, sus sentimientos y sus actitudes sobre sí mismos, sobre su entorno inmediato y sobre la sociedad en su conjunto, a través de la interacción cara a cara con otros. En los grupos focales se busca “recrear como un laboratorio” esta interacción cara a cara de acercarse lo más posible a los que realmente ocurre en el mundo de la vida cotidiana.
- **Producción y reproducción:** En los grupos focales se llevan a cabo procesos de producción y reproducción de imágenes, sentimientos y actitudes colectivas: se producen discursos. El investigador parte del supuesto de que los discursos no son menos epifenómenos de la base “base material”, sino parte constitutiva de la realidad social. En un grupo focal, el investigador trata de “atrapar” estos discursos a través de medios tecnológicos (grabaciones, videocasetes, etc.): surge los “textos” (discursos codificados en alguna base documental). El paso del discurso al texto implica una “perdida” de sentido ya que el primero siempre excede al segundo.
- **Imágenes, sentimientos y actitudes:** En un grupo focal, el investigador explora una realidad “multidimensional” que atañe a las diferentes esferas de acción del actor social: la esfera intelectual (opiniones, percepciones, imágenes); la esfera emotiva (sentimientos, aversiones, simpatías) y la esfera volitiva (actitudes o predisposiciones a asumir una acción frente a algo). A su vez estas dimensiones nos permiten identificar los valores y normas que rigen la interacción grupal; es decir, accedemos a la cultura del actor.

Se interactuó en el grupo focal con 15 personas, dirigentes de las cinco asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa,



identificando en la reunión las desventajas que las asociaciones actualmente presentan y la discusión sobre expectativas de los productores y dirigentes a largo plazo. Entre las conclusiones se conoció la predisposición de los dirigentes para realizar un cambio en su estructura organizacional.

3.6 Instrumentos de relevamiento de información

Como instrumento se utilizó el formulario denominado “Entrevista sobre el funcionamiento de las organizaciones de agricultores y artesanos de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, consta de 16 preguntas, 12 preguntas abiertas y 3 cerradas (ver anexo N° 3).

La guía para el desarrollo del grupo focal se encuentra en el (Anexo N°4.)



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información obtenida, por medio de las entrevistas dirigidas a las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa; permiten analizar en qué situación actual se encuentran las organizaciones y también da conocer si existe predisposición de los dirigentes para realizar cambios en su estructura organizacional.

4.1 Situación actual de las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.

Para el análisis de la situación organizacional de las asociaciones se utilizaron los principios de organización citados por los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, los cuales citan seis elementos claves de la organización, a continuación se muestra el análisis realizado a cada asociación:

4.1.1 Asociaciones de la Comunidad de San Buenaventura

Dentro la comunidad de San Buenaventura se llegó a analizar tres organizaciones, las cuales son:

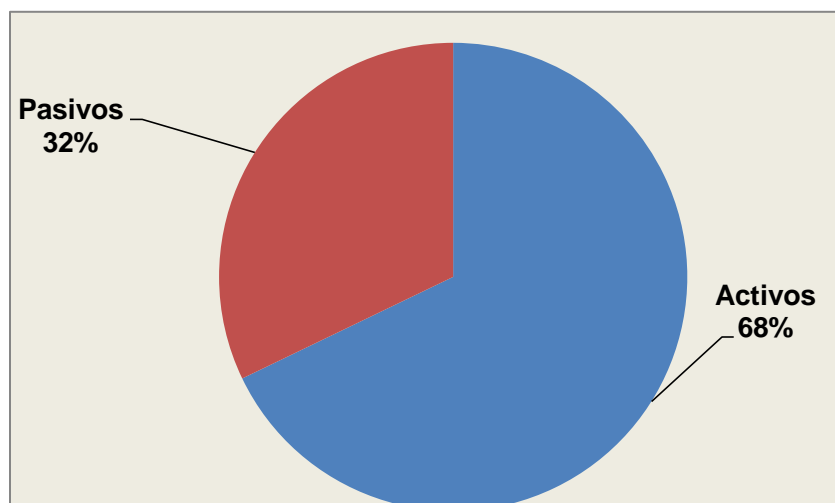
- La Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena
- La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”
- La Asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”

A) La Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”: Es una organización definida como asociación que tiene personería jurídica, a sus representantes se los escoge cada tres años mediante votación de todos los socios, actualmente su representante es Adolfo Guarachi que tiene una



antigüedad dentro la asociación de 13 años. Su objetivo principal es apoyarse mutuamente dentro la asociación con el tema de la producción y comercialización de sus productos. La organización está conformada 28 personas, de las cuales las más participativas son 19 y las que no actúan demasiado dentro la asociación son 9.

Gráfico N° 7
Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación de
Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”



Como actividades principales que realiza son La Apicultura y la Agricultura, llegan a producir y comercializar como producto principal la miel de Abeja en la comunidad de San Buenaventura y en Rurrenabaque. El productor debe realizar su comercialización en forma individual, solo se le apoya encontrándoles lugares para la venta de sus productos.

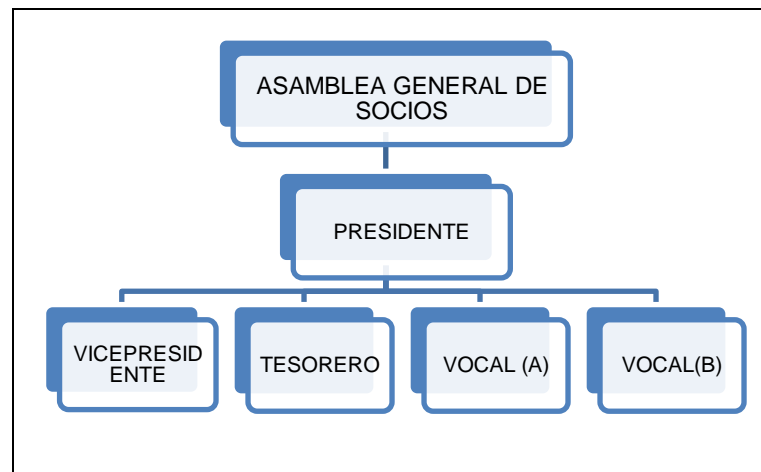
Para formar parte de la organización se debe aportar un monto mínimo de Bs. 5 cada mes y si existiera un proyecto cada socio debe aportar el 30%.

Realizando el análisis de la situación actual en la que se encuentra tenemos:

- **Especialización del trabajo o división del trabajo:** Dentro la organización no cuentan con personal capacitado en cada área, ya que solo son productores del lugar los cuales se asociaron para apoyarse mutuamente, si conocen sobre el trabajo que realizan , pero no están del todo especializados, es por eso que siempre optan por conseguir apoyo para ser capacitados.
- **Departamentalización:** Su clasificación de tareas se divide en: Presidente, Vicepresidente, Tesorero Secretario y dos vocales y si contara con una estructura organizacional se vería de la siguiente forma:

Gráfico N° 8

Estructura organizacional de la asociación de apicultores y agropecuarios “LA COLMENA”



Existe una clasificación de actividades que deben realizar, pero no son adecuadamente divididas ya que existe una falta de coordinación dentro la asociación, además que no optan por ningún tipo de departamentalización como la funcional, geográfica, por producto, etc.



- **Cadena de Mando.** Observando el gráfico anterior hace notar que existe una cadena de mando del presidente directamente hacia las demás áreas, haciendo notar que toda la responsabilidad la tiene él cada vez que alguna se ausenta en su área, además él es quien debe dar explicaciones de las actividades que se realizan dentro la organización ya sean positivas o negativas.

Cabe notar que los socios consideran que tienen la misma autoridad y llegan a realizar iguales o similares funciones dentro la organización, lo cual evita la coordinación dentro la organización.

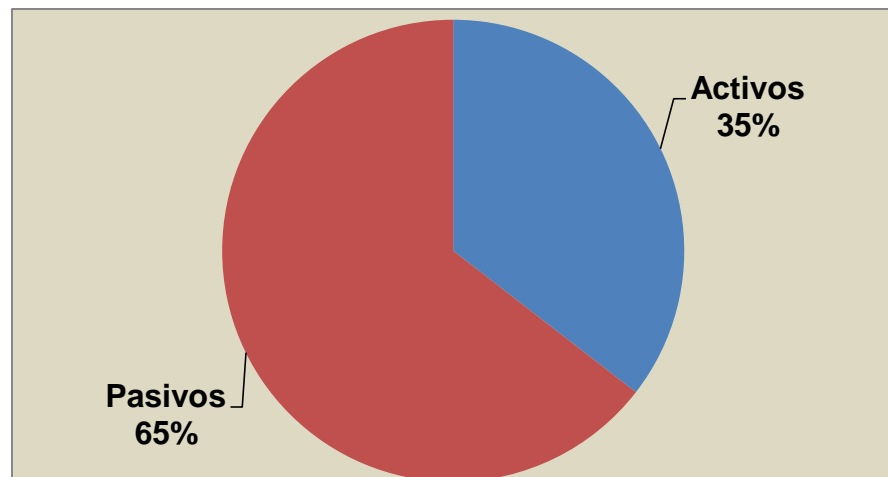
- **Amplitud de Control:** El nivel de control se mide cuando el gerente puede dirigir a los subordinados, en este caso se toma en cuenta como gerente al presidente; y analizando este aspecto al no existir una organización en las actividades que se realizan y además la falta de capacitación en los empleados, hace que exista dificultad para el presidente para poder dirigirlos.
- **Centralización y Descentralización:** Existe una centralización dentro la organización, ya que la toma de decisiones está concentrada solo en el Presidente; el cual no delega ningún tipo de autoridad a los demás socios.
- **Formalización:** No existe una alta formalización, ya que a los socios que realizan su trabajo dentro la asociación, no se los considera como empleados, es por eso que no cuentan con una descripción clara de sus puestos (el manual de funciones) y no tienen reglas organizacionales, es decir el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los socios gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.



B) La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”: Es una organización definida como asociación la cual no tiene personería jurídica, está formada por 31 socios, siendo de estos los más participativos 11 y los que no actúan demasiado dentro la asociación son 20. Existe un desinterés muy alto por parte de los socios, ya que no se encuentran informados de todas las actividades todos los socios, es decir existe una falta de comunicación muy alta ya que una gran mayoría de los socios realizan sus actividades en sus domicilios y no dentro la organización.

Gráfico N° 9

Porcentaje de Socios (activos y Pasivos) de la Asociación de artesanos de san buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”



A sus representantes se los escogen cada año por medio de votación de todos los socios; si sus decisiones tomadas y sus actividades son beneficiosas para la asociación, se alarga el tiempo de su cargo, actualmente tiene por representante a Iván Quispe, que lleva dentro la asociación 6 años.



Sus actividades principales son producir y comercializar artesanías en madera y chonta, sus productos los llegan a vender a Santa Cruz y La Paz de 4 a 5 veces al mes, y en pocas cantidades los venden en centros turísticos de Rurrenabaque y San Buenaventura.

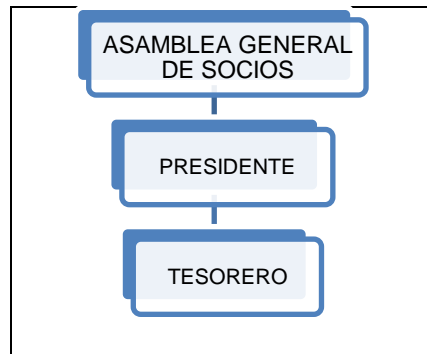
La comercialización de sus productos se lo realiza en forma colectiva, es decir todos los productos elaborados dentro la organización se los vende en cantidades, pero como son mandados a diferentes centros turísticos, se debe esperar a que se vendan y manden el dinero después de un tiempo. Para pertenecer a la asociación, los socios deben aportar cada mes sin falta Bs. 20. Realizando el análisis de la situación actual en la que se encuentra tenemos:

- **Especialización del trabajo:** Todos los socios realizan la misma actividad de producir las artesanías, en lo que se diferencian y dividen es solo en qué tipo de artesanías llegan a producir, como por ejemplo utensilios de cocina, pluma para tinta, joyeros, muebles, etc.
- **Departamentalización:** No existe una estructura o división de las actividades que realizan, todos realizan sus artesanías individualmente, algunos dentro la organización otros en sus hogares, si existiera una estructura organizacional, se vería de la siguiente forma:



Gráfico N° 10

Estructura Organizacional de la Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”



- **Cadena de Mando:** La cadena de mando de estos artesanos solo consta del tesorero hacia el presidente, es decir solo el encargado de recaudar dinero da explicaciones al presidente de la asociación. Pero existe una falta de comunicación entre estos por la ausencia del presidente en su cargo, ya que él no solo se dedica a gestionar la asociación, sino que también es un productor más y esto le impide dedicarse totalmente a dirigir la organización.

Además que solo existiendo dos puestos dentro la asociación, dificulta a su manejo, ya que solo dos serían los encargados de toda la organización.

- **Amplitud de Control:** Al no existir una organización dentro la asociación, por la falta de coordinación en las actividades y además por la ausencia de los artesanos hace que el presidente tenga dificultad para poder dirigirlos.



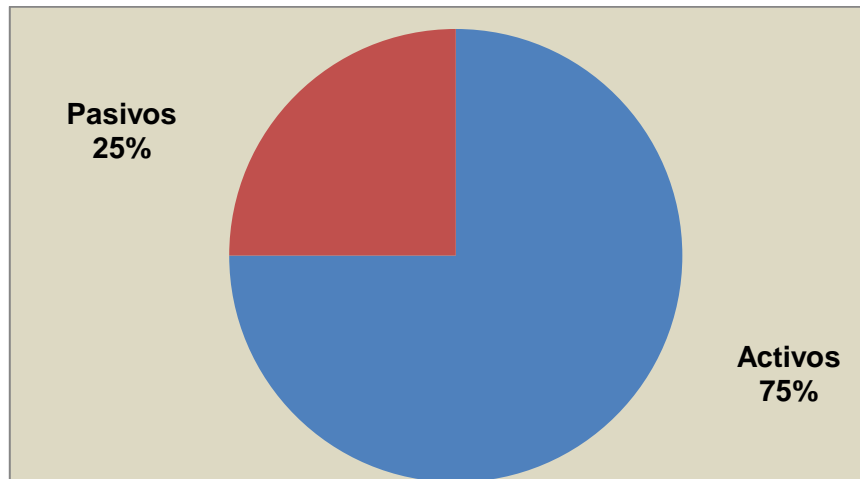
- **Centralización y Descentralización:** Existe una centralización de autoridad en el encargado que va directamente hacia el tesorero el cual debe rendirle cuentas.
- **Formalización:** No existe una alta formalización dentro la asociación, ya que no cuentan con una descripción de las actividades que deben realizar, además solo tiene dos puestos, el encargado y el tesorero; los demás socios tienen mucha libertad al no existir reglas internas que consten que están realizando su trabajo que les corresponde.

C) La Asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”: Es una Asociación con personería jurídica, que tiene como actividad principal la producción agrícola, el objetivo de la organización es apoyarse entre los socios acopiando todos los productos agrícolas para después comercializarlos. La comercialización de sus productos se lo realiza en forma colectiva, pero deben esperar para el pago individual.

Existe un número de socios de 60 personas, siendo de estas las más participativas 45 y las que no actúan demasiado dentro la asociación son 15, cabe destacar que el número de socios pasivos es mínimo al de activos, habiendo un 75% de movimiento dentro la organización.

Gráfico N° 11

Porcentaje de socios (Activos y Pasivos) de La Asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”



A sus representantes se los escoge cada dos años por medio de una Asamblea General y votación, actualmente tiene por representante a David Dávila el cual lleva 8 años de antigüedad dentro la asociación.

Para pertenecer a la organización, los socios deben aportar cada tres meses Bs. 50, solo que no llegan a cumplir todos con esta regla, haciendo que la organización se debilite económicamente.

Con respecto al funcionamiento de la organización, se tiene:

- **Especialización del trabajo:** Todos los socios son agricultores, en donde existe la división de trabajo es en la directiva o representantes de la organización, los cuales son el presidente, el responsable de administrar el dinero y el vocal, pero estos no se especializan en su

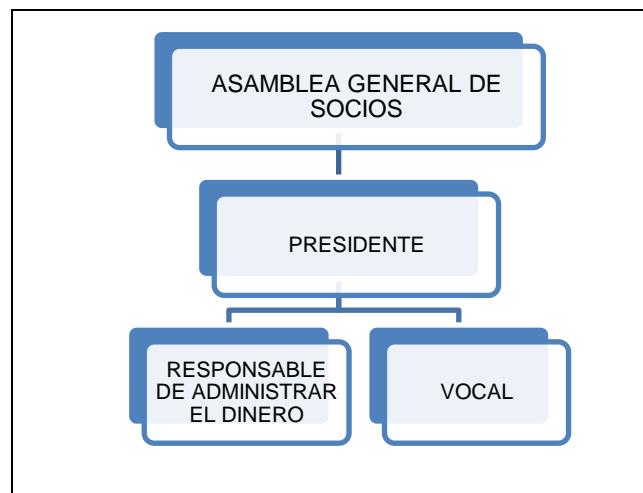


área como debería, incluso no llegan a cumplir con las actividades que les designan ya que se ausentan de su cargo.

- **Departamentalización:** No optan por ningún tipo de departamentalización solo se dividen según lo que la organización considere importante, no cuenta con la estructura organizacional realizada, pero si la tuviera se vería de la siguiente manera, constaría del Presidente, el vocal y el responsable de administrar el dinero o cajero:

Gráfico N° 12

Estructura organizacional de la Asociación de Productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”



- **Cadena de Mando:** existe una cadena de mando desde el Presidente hacia el cajero y el vocal, los cuales deben dar explicaciones de sus actos al encargado, para luego el encargado del informe correspondiente a la Asamblea General de Socios. Los puestos del administrador del dinero y vocal, se consideran que tienen la misma autoridad por lo cual realizan actividades iguales, es decir cuando uno



se ausenta, el otro toma su cargo y se descuida de sus tareas, provocando un desliz dentro la organización.

- **Amplitud de Control:** Por existir una baja capacitación y experiencia en las áreas creadas, el encargado deberá tener una supervisión directa, lo cual hace que descuide su cargo y se complique el manejo de la asociación, ya que existe un grado alto de irresponsabilidad por parte de las áreas, incluso el mismo encargado no está del todo capacitado para manejar la organización.
- **Centralización y Descentralización:** Existe una descentralización, ya que el encargado llega a delegar autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones a las otras dos áreas, como también el encargado para tomar alguna decisión consulta antes a la Asamblea General de socios, es decir todos llegan a participar en la toma de decisiones para toda la asociación.
- **Formalización:** No existe un Manual de funciones oficial que delegue que actividades correctas debe realizar cada área, si se llegan a delegar funciones pero verbalmente, no existe el documento que conste que exactamente debe realizar el individuo.

4.1.2 Asociaciones de la Comunidad de Tumupasa

Dentro la comunidad de Tumupasa se llegó a analizar dos organizaciones, las cuales son:

- La Asociación Club de Madres
- La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del bosque tropical “RHEMA”:

A) La Asociación Club de Madres: Es una organización definida como asociación la cual no tiene personería jurídica, las actividades que se llegan



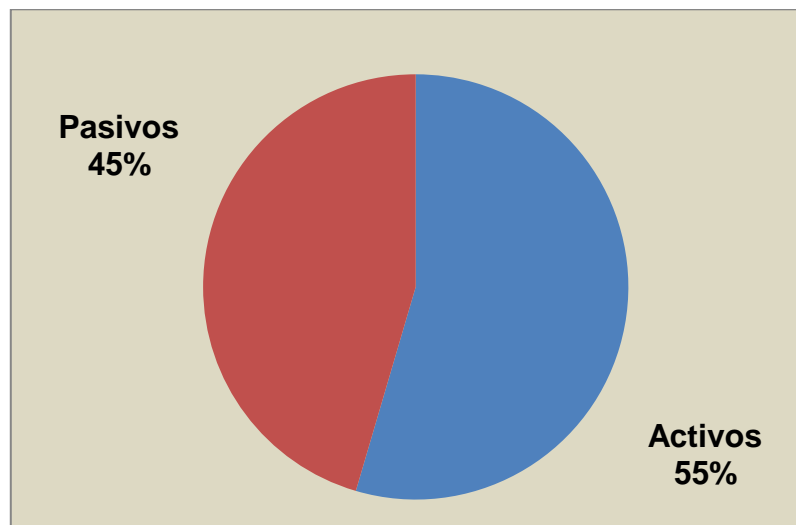
a realizar dentro la organización son recolectar productos artesanales y agrícolas para después venderlos, pero la actividad en la que más destaca es la comercialización de sus artesanías.

Los beneficios que brinda esta organización es del apoyo mutuo para la venta de sus productos, la comercialización de sus artesanías se la realiza en forma colectiva, pero debe esperar para el pago individual, ya que dejan los productos en agencias turísticas y deben esperar a que se venda; y sus productos agrícolas, la mayor parte la venden individualmente y dentro su comunidad, por lo cual su pago es inmediato.

La asociación está conformada por 55 socias, de las cuales treinta son participativas y 25 son socias pasivas, es decir que no están al pendiente de la asociación; el 55 % de las personas que pertenecen a la asociación, son las que participan activamente.

Gráfico N° 13

Porcentaje de socios (Activos y Pasivos) de la Asociación “Club de Madres”





Sus representantes de la organización se los llega a escoger cada dos años por medio de votación; si es bueno el funcionamiento de algún cargo, se alarga el tiempo de sus actividades, actualmente tiene como representante a la señora Olivia Beyuma Quenevo, que tiene una antigüedad de 16 años dentro la asociación.

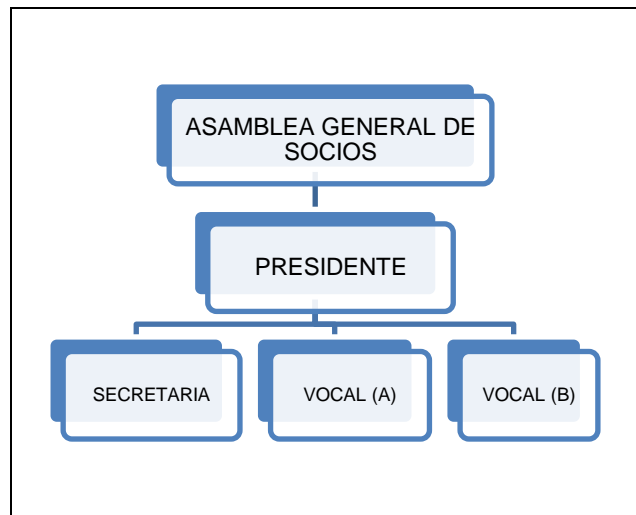
Para pertenecer a la organización las socias aportan Bs. 10 para su inscripción.

Para determinar en qué situación se encuentra la organización se llegaron a analizar los siguientes aspectos:

- **Especialización del trabajo:** Todas las artesanas y agricultoras no están del todo capacitadas para realizar sus actividades, si tienen conocimientos amplios sobre todo en la artesanía, pero hablando de los cargos existentes de la presidenta, secretaria y las dos vocales, solo se las toma en cuenta para tomar algunas decisiones, pero viendo las actividades que realizan dentro la organización, no llegan a beneficiarla ya que no cumplen con las actividades que deberían.
- **Departamentalización:** La agrupación de las actividades consta de Presidenta, secretaria, y dos vocales, no existe el cargo de tesorera, eso se le delega a la presidenta y si estuviera ausente deja a cargo a otra persona. No opta ni tiene el conocimiento de los tipos de estructura organizacional para el funcionamiento del organigrama e incluso no cuenta con un organigrama dibujado, pero si lo tuviera se vería de la siguiente forma:

Gráfico N° 14

Estructura Organizacional de la Asociación Club de Madres



- **Cadena de Mando:** Tal como se ve en la estructura organizacional existe una cadena de mando desde La Asamblea General de socios la cual delega autoridad al Presidente al cual rinden cuentas la secretaria y las dos vocales, estos tres últimos cargos optan por turnarse sus actividades, es decir si es que alguno se ausentará el otro toma su lugar, provocando que no se dedique a sus propias tareas.
- **Amplitud de Control:** Tomando en cuenta la falta de capacitación por parte de las áreas existentes, el presidente debe tener mayor supervisión en las y no solo en las existentes en el organigrama sino también en los productores.
- **Centralización y Descentralización:** Existe una centralización, ya que la toma de decisiones se define entre la Asamblea General de socios y no participan las demás áreas.



- **Formalización:** No cuentan con un manual de funciones físico pero lo definen verbalmente, aunque esto causa la falta de responsabilidad por el cumplimiento de sus actividades dentro la asociación.

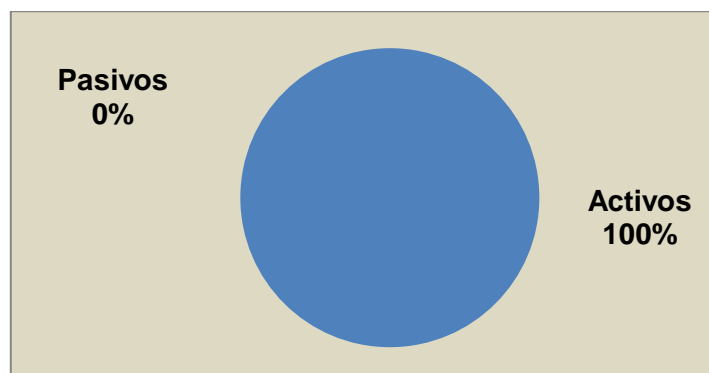
B) Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.: Es una organización definida como asociación, no cuenta con personería jurídica y se sostiene por los financiamientos de los diferentes proyectos, tiene por actividad producir artesanías para comercializarlas dentro su comunidad y en Rurrenabaque; su objetivo principal es potenciar la participación de las mujeres en temas que beneficien a sus comunidades.

La comercialización de sus artesanías se lo realiza en forma colectiva, pero debe esperar para el pago individual, ya que dejan los productos en agencias turísticas y deben esperar a que se vendan.

Al pertenecer a esta organización se benefician dándoles apoyo financiero dependiendo la actividad que realice.

La asociación, perteneciente a esta comunidad, lleva como representantes a 6 socias, de las cuales las seis son participativas.

Gráfico N° 15
Porcentaje de socios (activos y pasivos) del Consejo Indígena de
Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.





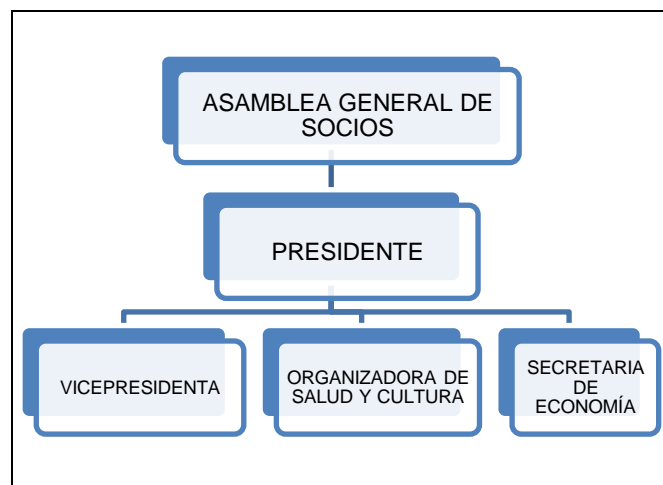
Llegan a escoger a sus representantes cada tres años por medio de votación; cada comunidad tiene su mesa directiva, actualmente tiene como representante a Ruth Chuqui la cual tiene 7 años de antigüedad dentro la asociación.

Se realizó el siguiente análisis para saber en qué condiciones se encuentra la organización:

- **Especialización del trabajo:** Los cargos existentes no cuentan con un buen funcionamiento, ya que no están capacitados para estar en esos cargos.
- **Departamentalización:** Su estructura organizacional consta de Presidenta, vicepresidenta, organizadora de salud y cultura, y secretaria de economía. No opta ni tiene el conocimiento de los tipos de estructura organizacional para el funcionamiento del organigrama, pero si cuenta con él:

Gráfico N° 16

Organizacional del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A





- **Cadena de Mando:** Si existe una cadena de mando ya que la presidenta de esta asociación perteneciente a la comunidad, recibe órdenes de las otras presidentas para la toma de decisiones generales de toda la organización y de esta forma dentro su asociación cada presidenta delega autoridad sobre los demás cargos.
- **Amplitud de Control:** Al no existir una adecuada capacitación y falta de experiencia en las personas que trabajan dentro la asociación, el presidente opta por tener una supervisión más directa, lo cual genera lentitud en el funcionamiento de la organización.
- **Centralización y Descentralización:** Existe una descentralización ya que se puede identificar que existe una transferencia de autoridad hacia los otros niveles, es decir que todas las áreas participan en la toma de decisiones.
- **Formalización:** Tienen un manual de funciones, pero no es utilizado debidamente, ya que la mayoría de las actividades realizadas dentro la organización son realizadas por la presidenta, es decir toda la responsabilidad cae en ella.

4.1.3 Aspectos generales de la situación actual de las asociaciones

Tomando en cuenta los aspectos principales para la elaboración de una estructura organizacional, se llegaron a las siguientes conclusiones en que se encuentran las asociaciones investigadas.

- Una organización que está formada legalmente obtiene mayores beneficios y alcances para sobresalir, ya que las toman más en cuenta para alianzas como también llegan a ser apoyadas por el gobierno.



De las cinco asociaciones investigadas podemos observar que solo dos de ellas tienen la personería jurídica y las otras tres no.

Las dos asociaciones que si tienen su personería jurídica, están rindiendo mejor que las otras tres, ya que saben cómo conseguir contactos, además que tienen apoyo de diferentes organizaciones y acomodan mejor sus productos gracias a esto, además que tienen el apoyo de capacitaciones.

Cuadro Nº 6

Personería Jurídica de las Asociaciones

Comunidad	Nombre de la Asociación	¿Tiene Personería Jurídica? (SI/NO)
San Buenaventura	La Asociación de Apicultores y Agropecuarios "La Colmena"	SI
	Asociación de artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque artesanías del Bosque Tropical "RHEMA"	NO
	Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura "A.R.P.A.I."	SI
Tumupasa	Asociación "Club de Madres"	NO
	Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.	NO

- Todas las organizaciones llevan un objetivo en común el cual es beneficiarse mutuamente para generar mayores ingresos económicos para sus socios, es decir de producir y vender sus productos. Pero las cinco organizaciones no están aptas para llegar a este objetivo, es decir no están organizadas para trabajar como una empresa, su tipo de organización es más como una organización social, ninguna está formada en base a un tipo de organización, como ser una cooperativa, una S.R.L., S.A., etc.
- Los dirigentes no tiene conocimiento de que existen diferentes tipos sobre el funcionamiento de la departamentalización, es por eso que no



existe una buena coordinación en sus actividades y les dificulta alcanzar sus objetivos.

- Con respecto a la cadena de mando cabe notar que al no existir una buena organización en las actividades que se realizan dentro la asociación, existe una dificultad con dar explicaciones a sus superiores, aunque solo se centran en el encargado o presidente, es decir que solo a él le rinden cuentas de lo que realizan.
- Al existir una falta de capacitación y experiencia de los socios con respecto a sus cargos; el gerente, encargado o presidente tiene que tener una mayor supervisión directa hacia ellos, pero le dificulta por la falta de organización existente dentro la asociación, como la ausencia de los socios cuando deberían estar trabajando. Además que el presidente o encargado que actúa sobre la asociación con papel de gerente, no se encuentra apto para llevar ese cargo ya que no tienen los conocimientos adecuados para gestionar una organización; de las cinco asociaciones los cinco representantes o presidentes, también son productores, y están más especializados en sus actividades y no cuentan con conocimientos para actuar como gerentes.
- Respecto a su formalización solo una de las asociaciones posee el Manual de Funciones y sin embargo no lo siguen correctamente; las restantes cuatro asociaciones si optan por dividirse sus actividades pero solo lo hacen de forma verbal, no existe un documento que conste que actividades debería realizar cada persona en su área o cargo. Esto también es debido a que las asociaciones no están organizadas como empresa.



4.2 Actitud de los dirigentes hacia el cambio en la estructura organizacional

Para llegar a saber si existe o no interés de parte de los dirigentes de realizar cambios en su estructura de su organización, se llegó a analizar su actitud.

Según los científicos sociales, una actitud es una disposición perdurable a responder consistentemente en una forma determinada a los variados aspectos del mundo, como son personas, acontecimientos y objetos. Una forma de comprender las actitudes es pensar en sus componentes, una actitud tiene tres componentes:

- **Afectivo:** Se refiere a los sentimientos o emociones generales de un individuo hacia un objeto, es lo que refleja a la naturaleza emocional de las actitudes.
- **Cognoscitivo:** La forma en la cual se siente una persona acerca de un asunto de interés, por lo común está vinculada a sus creencias o cognición. Este componente cognoscitivo representa la conciencia de un individuo respecto de un objeto y su conocimiento de él.
- **Conductual:** Refleja una predisposición a la acción de tomar o no la decisión de hacer el cambio.

Para conocer la predisposición de los dirigentes se llegó a analizar su actitud en cada asociación: Tomando en cuenta primero sus desventajas, para saber en qué situación creen encontrarse sus asociaciones, seguidamente se tomó en cuenta sus expectativas a futuro, y después mediante un grupo focal se les hizo confrontar ambos aspectos, su realidad y expectativas, para conocer su decisión de realizar cambios o no en su estructura. Además que se tomó en cuenta que tipo de estructura optan para dirigir su organización, para saber que conocimientos tienen sobre este punto.



A continuación se muestra el análisis realizado a cada asociación de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa:

4.2.1 Desventajas de las Asociaciones de la Comunidad de San Buenaventura

Dentro la comunidad se analizaron a tres asociaciones, tomando en cuenta a tres dirigentes de cada asociación, las cuales son:

- La asociación de Apicultores y agropecuarios “La Colmena”.
- La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”.
- La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”.

A) La Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”: Se llegó a analizar sus desventajas para saber en qué situación actual se encuentran:

Cuadro N° 7
Desventajas de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios
“La Colmena”

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Desventajas de la Asociación
1	Ninguna	Falta de conocimiento en la agricultura.
2	Ninguna	Falta de dinero, de insumos, de tecnología para la producción apícola y también para la agricultura.
3	Ninguna	Falta de dinero para insumos y maquinaria.



B) La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”: Se entrevistó a tres dirigentes para conocer la realidad en la que se encuentran:

Cuadro N° 8

Desventajas de La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Desventajas de la Asociación
1	Ninguna	Falta de apoyo de otras empresas, bajas ventas y falta de contactos como alianzas
2	Ninguna	Tienen pocos mercados en su zona, falta de dinero, ya que los socios no pagan en la fecha indicada su aporte de cada mes.
3	Ninguna	No todos los socios cumplen con el aporte de cada mes y la falta de contactos para la venta de sus productos.

C) La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamasy San Buenaventura “A.R.P.A.I.”: Se entrevistó a tres dirigentes de la asociación para conocer su situación actual:

Cuadro N° 9

Desventajas de La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Desventajas de la Asociación
1	Ninguna	Falta de mercados para la carne de res, falta de caminos para sacar sus productos, mala administración de dinero.
2	Ninguna	Mala administración del dinero dentro la asociación y la falta de caminos.
3	Ninguna	Mala organización dentro la asociación para coordinar las tareas que se realizan.



4.2.2 Desventajas de las Asociaciones de la Comunidad de Tumupasa.

Dentro la comunidad de Tumupasa se llegó a entrevistar a un total de seis dirigentes, siendo tres de cada organización las cuales son:

- La Asociación Club de Madres.
- Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.

A) La Asociación Club de Madres: Se entrevistaron a tres dirigentes para conocer sus desventajas dentro la asociación:

Cuadro N° 10

Desventajas de La Asociación Club de Madres

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Desventajas de la Asociación
1	Ninguna	Falta de recursos económicos y malos caminos para distribuir los productos.
2	Ninguna	No existe bueno caminos para sacar los productos
3	Ninguna	Aparte de Tumupasa y Rurrenabaque no existe otros lugares para vender los productos. Además que por falta de buenos caminos los productos no se pueden salir a vender, más en épocas de lluvia.



B) Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.: Se entrevistaron a tres dirigentes para conocer su situación actual en la que se encuentra su organización:

Cuadro N° 11

Desventajas del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Desventajas de la Asociación
1	Ninguna	El financiamiento para proyectos va decayendo por la mala organización dentro la asociación.
2	Ninguna	Falta de recursos económicos, mala coordinación para las reuniones dentro la organización.
3	Ninguna	Poco financiamiento y falta de mercados.

Al llegar analizar las desventajas de las cinco asociaciones investigadas se pudo observar que los dirigentes coinciden en los siguientes aspectos, los cuales deterioran el funcionamiento de su asociación:

- Falta de conocimientos en sus áreas de producción.
- Pocos contactos para capacitaciones.
- Escasos recursos económicos para el funcionamiento de su organización.
- Pocos contactos y mercados para la venta de sus productos.
- Mala administración del dinero dentro su asociación.
- Poca organización dentro la asociación para coordinar las actividades que se realizan.
- Falta de caminos para sacar sus productos a la venta.



Estos aspectos solo pueden llegar a ser superados por medio de una adecuada organización dentro la asociación para una mejor toma de decisiones. Además de buscar apoyo a externo para poder conseguir mejores mercados y capacitaciones.

Sin embargo a pesar de estos obstáculos las organizaciones optan por buscar soluciones, como de plantearse planes de crecimiento para un futuro, es decir sus expectativas que ellos quieren lograr.

Sus expectativas a futuro muestran aspectos muy importantes, con las cuales se puede llegar a ver su predisposición de cambiar o no su estructura:

4.2.3 Predisposición de las Asociaciones de la Comunidad de San Buenaventura

Para conocer la predisposición de las asociaciones de la comunidad de San Buenaventura, se llegó analizar sus expectativas a futuro para conocer a donde quieren llegar y cuál es el interés por realizar cambios para salir adelante.

Dentro la comunidad se analizaron a tres asociaciones, tomando en cuenta a tres dirigentes de cada asociación, las cuales son:

- La asociación de Apicultores y agropecuarios “La Colmena”.
- La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”.
- La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”.



A) La Asociación de Apicultores y Agropecuarios “La Colmena”: Se entrevistaron a tres dirigentes:

Cuadro N° 12

**Expectativas a futuro de la Asociación de Apicultores y Agropecuarios
“La Colmena”**

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Expectativas a futuro
1	Ninguna	Conseguir apoyo de otras empresas o el gobierno.
2	Ninguna	Capacitar más en el tema de las abejas y conseguir alianzas para recibir estas capacitaciones.
3	Ninguna	Capacitaciones para la crianza de abejas y así crezca la producción y las ventas.

B) La Asociación de Artesanos de San Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”: Se entrevistó a tres dirigentes para saber el interés que tienen por sacar adelante su organización, viendo sus planes de crecimiento:

Cuadro N° 13

**Expectativas a futuro de La Asociación de Artesanos de San
Buenaventura y Rurrenabaque, artesanías del bosque tropical “RHEMA”**

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Expectativas a futuro
1	Ninguna	Organizarnos mejor para que consigamos contactos para vender más los productos.
2	Ninguna	Hacer catálogos para la venta de sus productos y conseguir convenios con agencias turísticas dentro y fuera del departamento.
3	Ninguna	Organizarse mejor y conseguir mayores compradores.



C) La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”: Se entrevistó a tres dirigentes de la asociación para saber qué interés existe con un cambio en su estructura organizacional:

Cuadro N° 14

Expectativas a futuro de La Asociación de productores ecológicos regional Ixiamas y San Buenaventura “A.R.P.A.I.”

N° de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Expectativas a futuro
1	Ninguna	Encontrar aliados con otras empresas como el CEIBO.
2	Ninguna	Gestionar proyectos con el gobierno enfocados con la ganadería.
3	Ninguna	Hacer crecer la venta del ganado vacuno.

4.2.4 Predisposición de las Asociaciones de la Comunidad de Tumupasa.

Para conocer la predisposición de las asociaciones de la comunidad de Tumupasa se llegó a analizar sus expectativas a futuro para conocer a donde quieren llegar y cuál es el interés por realizar cambios para salir adelante.

Dentro la comunidad de Tumupasa se llegó a entrevistar a un total de seis dirigentes, siendo tres de cada organización las cuales son:

- La Asociación Club de Madres.
- Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A.



A) La Asociación Club de Madres: Se entrevistaron a tres dirigentes:

Cuadro Nº 15

Expectativas a futuro de La Asociación Club de Madres

Nº de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Planes de Crecimiento
1	Ninguna	Hacer conocer la artesanía Tacana.
2	Ninguna	Hacer conocer la artesanía fuera de su comunidad.
3	Ninguna	Hacer conocer la cultura Tacana con la artesanía y vender los productos a nivel nacional.

B) Consejo Indígena de Mujeres Tacanas C.I.M.T.A. : Se entrevistaron a tres dirigentes para conocer su interés por su organización:

Cuadro Nº 16

Expectativas a futuro del Consejo Indígena de Mujeres Tacanas

Nº de Dirigente entrevistado	Tipo de estructura organizacional	Planes de Crecimiento
1	Ninguna	Hacer conocer sus artesanías y generar recursos económicos mediante la venta de estos.
2	Ninguna	Conseguir más mercados para la venta de artesanías.
3	Ninguna	Conseguir mercados para vender.

En la entrevista, a los dirigentes se les hizo analizar los dos aspectos importantes que determinan su decisión de cambiar o no cambiar su estructura organizacional. Sus dos aspectos importantes eran la realidad en



la que se encuentran (desventajas) y sus expectativas a las que quieren llegar.

Primero se encontró una reacción de negatividad, de desánimo, por cómo se encontraba su asociación, pero luego notaron que en la necesidad de realizar cambios para que la asociación marche bien empezaron a aportar con sus expectativas a futuro y se dieron cuenta que lo que necesitaban era actuar dentro de la organización, vieron que era necesario realizar cambios a su estructura organizacional y para realizar esto necesitaban ser guiados por profesionales expertos en el tema.

4.2.5 Predisposición general de los dirigentes

Para establecer la predisposición de los dirigentes de las cinco asociaciones, de realizar cambios en su estructura organizacional, se analizaron las desventajas de la organización, sus expectativas a futuro y por último se llegó a la decisión de optar o no por una nueva estructura.

Tomando en cuenta las desventajas y el no optar por una estructura organizacional estos no se encuentran satisfechos con los resultados, ya que hace que la organización no marche como ellos quieren.

Pero al analizar sus expectativas a futuro junto con sus desventajas se dieron cuenta que si pueden existir cambios dentro su asociación que les puede favorecer.

Al realizar el grupo focal con los dirigentes, se logró establecer que si existe la necesidad de optar por una estructura organizacional que ayude a alcanzar sus expectativas como ser de generar mayores ingresos, de obtener mayores capacitaciones, de poder coordinar sus actividades, de tener personal capacitado para las diferentes áreas, etc.



Los aspectos sobresalientes de la participación son:

- A los asociados no les gusta la idea de tener un dirigente ajeno a su asociación es decir que no pertenezca a ellos, estos prefieren manejar personalmente el funcionamiento de su organización, esto se generó por la desconfianza que existe con empresas que van al lugar y se adueñan de lo producido.
- Los socios piden capacitaciones para afinar lo que ya saben, además para tener mayor confianza en el trabajo que realizan.
- El dinero debe ser manejado por alguien con conocimientos en esta rama, debería llegar a ser un asociado o su hijo, para que no exista desconfianza.
- Para llegar a mercados debería existir alguien que se haga cargo en el acopio de la producción, una persona que solo se ocupe de ese cargo.
- Debe existir un gerente con conocimientos que sepa dirigirlos y pueda tomar las mejores decisiones.
- Debe existir una persona que se encargue de buscar contactos para la venta de los productos ya sea dentro su área o en otros departamentos.



CAPITULO V

PROPUESTA

Introducción.

La presente investigación se concentró en el análisis de la Estructura Organizacional de las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, que tienen como objetivo común lograr sus objetivos económicos para beneficio de la misma organización y de su comunidad.

Para que los productores artesanales y agrícolas, asociados a las organizaciones investigadas, puedan lograr sus objetivos económicos, se propone un cambio en el tipo de organización actual y una estructura organizacional adicional, que responda a los requerimientos planteados por los productores asociados, entre estos:

- La dirección de la organización, debe estar a cargo de un productor o algún familiar cercano, esto debido a la desconfianza existente sobre el manejo del dinero que genera la organización.
- La necesidad de capacitación productiva, dirigida a los socios. Ésta deberá tener carácter permanente, situación que permitirá la producción homogénea de los productos y la calidad requerida por el mercado, así podrán ser comercializados de manera favorable.
- Las utilidades generadas por la comercialización de los productos, deberán llegar a cada uno de los productores participantes de la organización y también fortalecer a la organización.



5.1 Objetivo de la Propuesta.

El Modelo de Estructura Organizacional propuesta, debe permitir el logro de los objetivos económicos para los componentes de las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.

5.2 Alcances de la Propuesta.

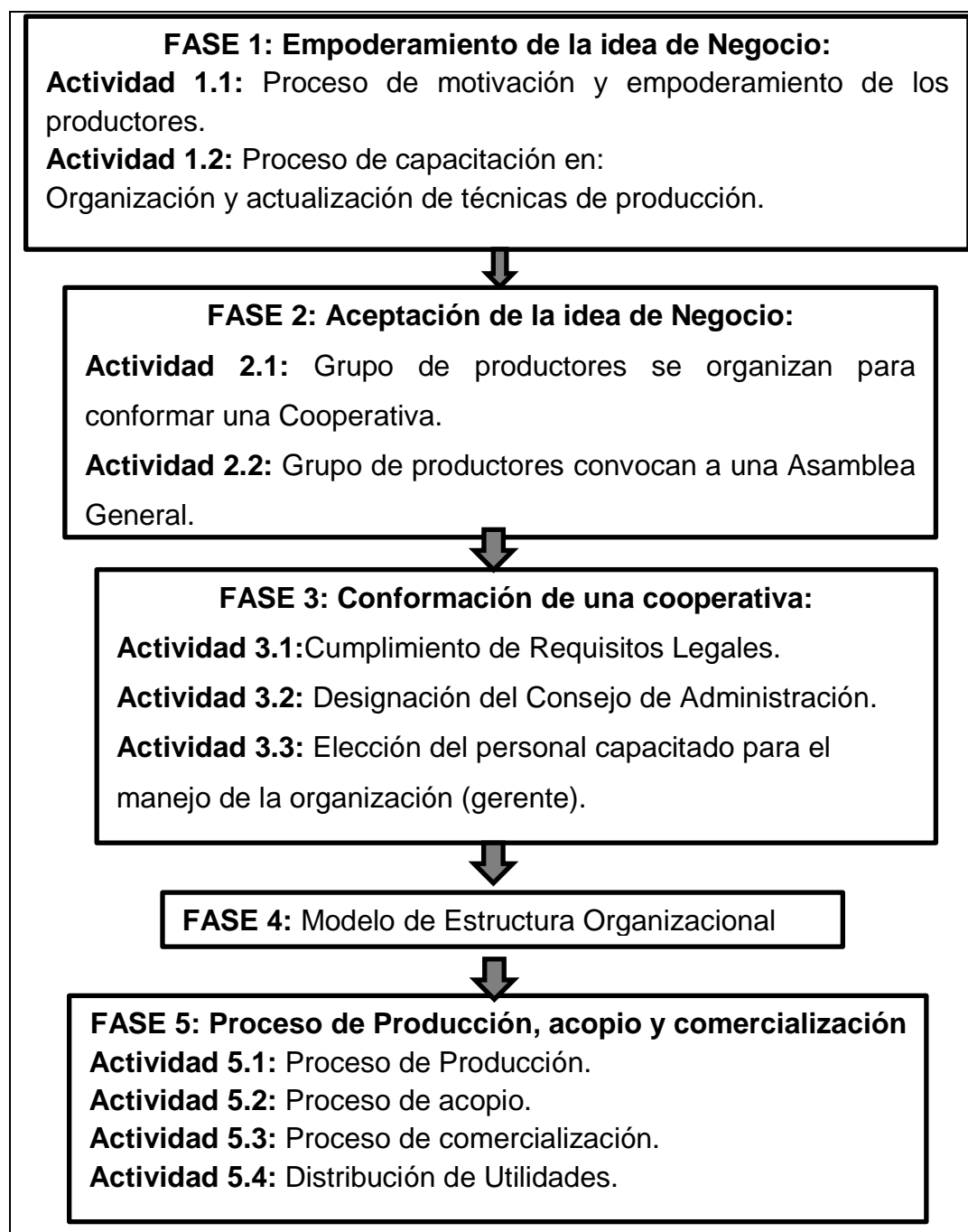
Está dirigido a los productores y dirigentes, de las asociaciones de artesanos y agricultores de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa.



5.3 La Propuesta.

Gráfico N° 18

La Cooperativa, una estructura que permite el logro de objetivos de acopio y comercialización





FASE 1: Empoderamiento de la idea de Negocio.

La idea de trabajar como una empresa, debe ser transmitida a los productores indígenas y colonos; ya que estos son los que tienen mayor interés en generar utilidades. Trabajar como negocio tiene el propósito de cumplir con el objetivo principal de lograr utilidades mediante la comercialización.

Conociendo que indígenas y colonos tienen diferentes concepciones sobre empresa, el proceso de empoderamiento no es rápido, los resultados se lograrán aproximadamente en 1 a 2 años o tal vez más. Se conoce que la conformación de una Asociación en promedio demanda de 4 a 6 años.

❖ **Actividad 1.1: Proceso de motivación y de empoderamiento a los productores:** Para llegar a convencer a los productores que es beneficioso para su familia y su organización trabajar como “un negocio”, se debe motivar a través de charlas, cursos, conferencias u otro similares:

- Las personas que conforman las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, en su mayoría son indígenas (tacanas, esseejjas, cavineños, araonas, toromonas, reyesanos o maropas) y una parte pequeña son colonizadores que provienen del departamento de La Paz, los primeros culturalmente desconocen concepciones de empresas, lo que condiciona que el proceso de capacitación sea lento, con alto apoyo didáctico orientado a adultos.
- Trabajar en la autoestima remarcando las fortalezas que tienen para emprender un negocio, las ventajas del lugar en el que viven, la disponibilidad de tierras aptas para el cultivo orgánico, el alcance de



material para elaborar artesanías, el clima adecuado para generar productos tropicales con demanda actual, etc.

- Otro tema muy importante es el liderazgo, que es la capacidad de coordinar un grupo y motivarlo para que consigan sus objetivos en común. El tema de liderazgo es muy apreciado por los productores, requieren saber cómo interactuar con los otros productores.
- También se debe trabajar en el tema de competencia, deben conocer la existencia de competidores, el aumento de producción en otros departamentos u otros países, el crecimiento comercial fuera y dentro del país, etc.

❖ **Actividad 1.2: Proceso de capacitación en organización y actualización en técnicas de producción:** Una vez motivados e interesados en el tema de crear un negocio, o paralelamente se procede con la capacitación en:

- Organización: con los temas de Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y por ultimo formalización; estos son elementos claves que constituye una organización.
- Para explicar cómo se deben dividir correctamente las actividades de su organización se capacitará en el tema de Estructura Organizacional, que es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.
- También se debe incluir los tipos de organizaciones existentes como ser una Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Cooperativa, etc. Deben conocer cuál es tipo de organizacional más



beneficioso y apropiado a la situación en la que se encuentran. Se insistirá en la organización del tipo Cooperativa y sus respectivos beneficios.

- La capacitación productiva se la realiza mediante las propias experiencias de los productores y además con un apoyo externo, el cual se conseguirá por medio de alianzas con la Universidad, empresas, instituciones, etc.; esto para que los productores estén actualizados sobre cómo deberían realizar la producción agrícola y artesanal, ya que existe demasiada competencia en los mercados.

FASE 2: Aceptación de la idea de Negocio:

- ❖ **Actividad 2.1: Grupo de productores se organizan para conformar una Cooperativa.** Después de realizar un análisis de los tipos de organizaciones existentes, las ventajas y desventajas, por medio de opiniones entre todos los socios interesados, se decide que el tipo de organización que beneficiará más para el logro de objetivos, será la cooperativa.

Para formalizar la elección del tipo de organización adecuado a sus asociaciones, se levantará una lista de los productores los cuales firmarán la misma en señal de conformidad.

- ❖ **Actividad 2.2: Grupo de productores convocan a una Asamblea General.**

Se convoca a la primera Asamblea General, en la cual los socios - productores deciden reunirse para hablar sobre el interés de convertirse en una Cooperativa, y que pasos deben seguir para formalizarse como tal.

Para convertirse en una cooperativa inicialmente tienen que:



- Realizar una carta de solicitud de un curso de cooperativas, dirigida al Director General de Cooperativas y debe ser firmada por el Comité Organizador (Presidente y Secretario). El Modelo de la Carta se adjunta en el Anexo N° 5.
- Seguidamente se debe convocar a una Asamblea de Constitución, la cual se debe informar al Director de Cooperativas por medio de una carta, donde este por escrito claramente el lugar, la hora y la fecha donde se realizará la reunión. El Modelo de la carta se adjunta el Anexo N°6.
- Para realizar la Asamblea Constitutiva se debe convocar de forma escrita a los socios, colocando el lugar, día y la hora; y una descripción breve de las actividades que se realizaran. El Modelo de convocatoria a la asamblea constitutiva se adjunta en el Anexo N° 7.
- Para la constitución de la Cooperativa se tiene que realizar un informe escrito de lo que ocurrió en la Asamblea de constitución, existe un Modelo llamado Acta de constitución de la Cooperativa en cual se adjunta en el Anexo N° 8.

Una Asamblea General, se refiere a la autoridad suprema y sus resoluciones tienen carácter obligatorio para todos los socios presentes o ausentes, es decir se refiere a toda la reunión de socios que conforman la asociación los cuales toman decisiones mediante asambleas como ser la Asamblea General Ordinaria y la Asamblea General Extraordinaria.



Las Asambleas General Ordinaria o Extraordinaria se efectúan con la asistencia de las mitad más uno de los socios. Si pasada la hora señalada no se alcanzó el número de socios correspondientes, se lleva a cabo después de dos horas, con el número de socios asistentes, previsión que se da a conocer en la convocatoria de cada reunión. Se da por escrito y se difunde públicamente la reunión 10 días antes, convocatoria que será firmada por el presidente y/o secretario.

FASE 3: Conformación de una cooperativa.

Para llegar a formar una cooperativa se debe tomar en cuenta que el número de socios es ilimitado, sin embargo se ajusta a las actividades o necesidades de la cooperativa. Además que se toman en cuenta tres aspectos importantes:

❖ Actividad 3.1: Cumplimiento de Requisitos Legales:

Para llegar a conformar un tipo de organización como Cooperativa, se deben realizar una serie de trámites, empezando por lo ya mencionado en la actividad 2.2, la Carta de solicitud de curso de cooperativismo, para que los socios estén mejor orientados.

Una vez realizada esta carta, en el curso dirigido a los socios se los llega a orientar para realizar los trámites legales correspondientes, y también se les guía en los modelos de cartas y certificados que se deben presentar. Los Modelos de cartas y certificados; y los trámites se adjuntan en Anexos N ° 9 hasta el Anexo N° 28.

- ❖ **Actividad 3.2: Designación del Consejo de Administración:** Es el órgano ejecutivo y representativo de la cooperativa, debe estar conformado por el Presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales. La gestión administrativa tiene una duración de dos años



calendario, pudiendo ser reelectos por un periodo consecutivo, con aprobación expresa de Asamblea General, siempre y cuando el Balance General y memoria Anual de su gestión hayan sido aprobados. Una de sus atribuciones principales es de nombrar al Gerente y designarle sus poderes específicos para la ejecución de operaciones de servicios financieros, la apertura y manejo de cuentas bancarias; y para otros actos administrativos que se consideren oportunos.

❖ **Actividad 3.3: Elección del personal capacitado para el manejo de la organización (gerente).**

Tomando en cuenta que las funciones de cada cargo y la situación en la que se encuentran las personas de cada organización, se llega a la conclusión de que en la área o cargo que se necesite realmente una persona especializada para ejecutar sus funciones es el cargo de gerente, y tomando en cuenta que los socios no se encuentran en una situación de sobrellevar este cargo se optara por contratar a un profesional capacitado, el cual tendría que pertenecer y vivir en el lugar donde se encuentra la Cooperativa, ya sea en la comunidad de San Buenaventura o Tumupasa.

Para ello se debe reclutar al personal por medio de una convocatoria, donde señale las características correspondientes que deben tener las personas que llegaran a interesarse en el puesto. Estas personas deben ser entrevistadas y evaluadas por el Consejo de Administración. Seleccionado el Gerente se lo presenta en Asamblea General.



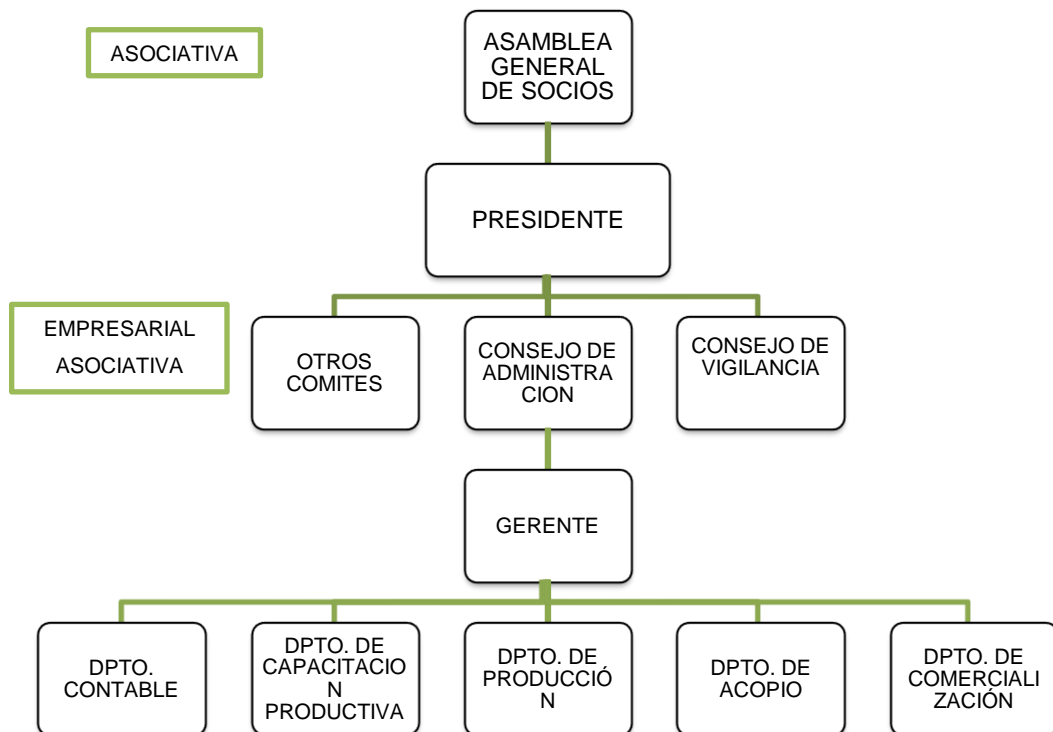
Las atribuciones de un gerente son:

- Ejercer la representación administrativa o legal de la cooperativa con las facultades que le confiera el consejo de administración dentro el marco legal vigente.
- Dirigir y ejecutar la gestión administrativa de la cooperativa de acuerdo a los planes y presupuestos aprobados.
- Elaborar y redactar contratos.
- Realizar gestiones comerciales en beneficio de la cooperativa.

FASE 4: Modelo de la estructura organizacional.

El gerente presenta a los socios en Asamblea, la estructura completa de la Cooperativa, para su aprobación.

Gráfico N° 19
Estructura Organizacional de la Cooperativa
que permite el logro de objetivos de acopio y comercialización





La estructura funcional de una cooperativa está dividida en dos partes:

- ❖ La Estructura Asociativa: La estructura Asociativa está compuesta por la Asamblea, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y los distintos comités establecidos por la cooperativa y el estatuto.
- ❖ Estructural Empresarial está conformada por el Gerente y en la parte inferior del organigrama, por los departamentos que operaran en la organización (dpto. contable, dpto. de capacitación productiva, dpto. de producción, dpto. de acopio y dpto. de comercialización).

La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estarán a cargo de:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo de Administración
- c) El Consejo de Vigilancia
- d) El gerente y las comisiones que establezcan los estatutos o las asambleas generales.

La estructura de una cooperativa es solo un organigrama y está constituido por instancias donde los asociados pueden ejercer sus derechos a través de Asamblea general de socios.

Se propone un Manual de Funciones para que exista una mejor coordinación de las actividades que se deben realizar dentro la organización, ver Anexo N° 29.

FASE 5: Proceso de Producción, acopio y comercialización.

Trabajar como Cooperativa con la idea de negocio implica realizar un proceso de producir, acopiar y comercializar, con el fin de generar ingresos económicos.



- ❖ **Actividad 5.1: Proceso de Producción:** El proceso de producción va muy unido con el departamento de Capacitación productiva. Los productores están capacitados para elaborar productos de calidad, ya sean artesanales o agrícolas, como se explicó anteriormente la capacitación productiva se la realiza mediante las propias experiencias de los productores y además con un apoyo externo, por ejemplo en las nuevas técnicas de riego, novedades de artesanías, etc.

En el caso de las asociaciones de las comunidades de San Buenaventura y Tumupasa, la mayoría de los socios realizan su producción de forma individual, es por eso que después se pasa al acopio, ya que ellos se apersonan a las instalaciones donde recaudan sus productos para luego ser vendidos.

- ❖ **Actividad 5.2: Proceso de acopio:** Se realizará la recaudación de todos los productos elaborados, para después ser clasificados si están o no en buen estado para ser comercializados.

Se designan responsables para el acopio de los productos; en la comunidad de Tumupasa el acopio será en las mismas instalaciones de cada asociación. En la comunidad de San Buenaventura mayormente las asociaciones optan por las instalaciones de la Universidad y también instalaciones ubicadas en Rurrenabaque.

Debe existir un control estricto de control del registro de entrega de los productos, para después realizar los pagos en forma ordenada.

- ❖ **Actividad 5.3: Proceso de comercialización:** El encargado de comercializar los productos deberá investigar mercados dentro y fuera de las comunidades, buscar alianzas con tiendas, empresas, etc.mostrando



productos terminados y tratando de convencer a la gente de porque debería comprar su producto.

Si se llegara a exportar tendrá que realizarse una investigación de mercado minuciosa de cómo realizar esta actividad, esto dependiendo el producto que se quiera exportar.

Por ejemplo en el área agro negocio orgánico, la certificación se constituye como un elemento fundamental, ya que este proceso establece la clave para la definición del producto como tal y garantiza la diferenciación del producto a nivel del consumidor.

La presencia de certificadoras internacionales facilita el acceso de los productos orgánicos bolivianos a los mercados internacionales. Las certificadoras nacionales están desarrollando un proyecto tendiente a obtener la acreditación ante la Unión Europea. La entrada de productos orgánicos bolivianos al mercado Japonés, se facilitara con la obtención de dicha acreditación.

Los Estados Unidos a partir del año 2001 se puso en marcha la nueva ley con altas exigencias a la exportación de productos orgánicos hacia los Estados Unidos.

❖ **Actividad 5.4: Distribución de Utilidades.**

Dependiendo de los contactos que tenga el departamento de comercialización se les informará en que momento se realizará el pago.



Como existe un departamento de acopio y un control de los productos que se entregan por productor, dependiendo de cuando deja se realizará su pago.

En el caso de que existan contactos de espera, es decir de que deben dejar los productos en las tiendas y deban esperar a que se vendan primero, deberá existir un tiempo determinado para la devolución de los productos, dependiendo que clase de producto sea.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La Región amazónica del departamento de La Paz, a pesar del potencial natural existente y de ciertas ventajas comparativas que posee, no ha podido generar condiciones para expandir y diversificar su estructura económica y productiva en favor de la población.

Existe necesidad de iniciar procesos de empoderamiento empresarial, dirigidos hacia los productores los cuales se constituyen como colonos e indígenas.

Las asociaciones de productores muestran problemas en gestión, fundamentalmente debido al escaso desarrollo en el talento humano, así como problemas importantes relacionados con la comercialización, capacitación técnica y también financiamiento.



6.2 Recomendaciones

Si bien el presente estudio se basó en la experiencia y la visión de los dirigentes de las asociaciones, se recomienda realizar una investigación profunda en los productores, ya que estos se dividen en indígenas y colonos, y tienen características muy diferentes en su forma de vida y en sus pensamientos sobre el manejo de su producción.

Será importante realizar una investigación de los productos agrícolas de la Amazonia y que productos novedosos se podrían sembrar en el lugar, para competir con otros mercados.

La UMSA mediante convenios podrá participar en la fase de empoderamiento y en la de capacitación, para que exista una enseñanza de calidad y realizar un seguimiento sobre lo aplicado en las capacitaciones productivas.



Bibliografía

- Arandia, L. (1993). *Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje*. La Paz: Catacora.
- Celín Quenevo Cartagena, K. L. (Noviembre 2007). *Pueblo Indígena Tacana, consolidación y gestión territorial*. Bolivia: Manufactura e Imprenta Weinberg S.R.L.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Daniel, S. J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Dávila, D. (21 de Junio de 2013). Entrevista sobre las características de las organizaciones productivas de San Buenaventura, Tumupasa e Ixiamas. (R. F. Llano, Entrevistador)
- Debate, C. y. (2011). *Seminario Internacional "Modelo de Desarrollo, Desarrollo Rural y Economía Campesina Indígena"*. La Paz, Santa Cruz: Printed in Bolivia.
- FESPAI San Buenaventura. (Agosto de 2004). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN SINDICAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA PROVINCIA ABEL ITURRALDE*. La Paz-Bolivia: GRECO - 2204222.
- Foro Andino Amazónico de Desarrollo Rural. (2012). *Conservatorio Modelos de Desarrollo en la Amazonía*. Obtenido de <http://www.foroandinoamazonico.org>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2002). *Organización de Empresas*. México. FUNDACIÓN JUBILEO. (2010).
- Fundación Tierra Regional Valles - Chuquisaca. (Mayo de 2013). *Las organizaciones Sociales y la gestión organizativa Municipal*. Sucre - Bolivia: Imprenta - Editorial "Tupac Katari".



- García, T. M. (2005). *Etapas del proceso investigador: Población muestra*. Almendralejo.
- Garzón, F. R. (2012). *Como elaborar una entrevista*. México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gomez, G. C. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Gomez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones Estructura y Proceso*. México: Prentice Hall.
- Harold Koontz, H. W. (2003). *Administración una perspectiva Global*. México D.F.: McGraw-HILLINTERAMERICANAEDITORES, S.A. de C. V. .
- I.D.H. (2011 - 2012). *Proyectos de Investigación participativa e interacción Social*. Bolivia.
- ISP/Dirección de Comunicación. (12 de Julio de 2013). *El Porvenir* .
- Koontz Harold, W. H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- L Daft, R. (2005). *Teoría y diseño Organizacional*. México: Thomson Editores.
- La Razón. (27 de Octubre de 2013). Familias se dedican al Manejo y Crianza del Pacú. *La Razón* .
- Luchessa, H. P. (1973). *Diagnóstico: Evaluación sistemática de los problemas de la empresa*. Argentina: LINOTIPIA PONTALTI, FRAGA GARAMOND.
- Medina, S. (2005 2009). *Plan de Desarrollo Municipal de San Buenaventura 2008 2012*. La Paz Bolivia.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo (Argentina).
- Paladino, M., & Delbosco, P. (2010). *Dar Sentido a la Empresa*. Buenos Aires: Temas Editorial.



- Perel Vlicente, A. J. (1986). *Teoría y Técnica de la Administración* .
Argentina: Macchi.
- Robbins Stephen, C. M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall .
- Rosso, H., & Callejas, E. (2011). *Guía metodologica para la elaboración del Trabajo Dirigido*. La Paz.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: McGraw-Hill.
- Saravia, L. R. (2006). *Métodos y Técnicas de investigación y aprendizaje*.
Bolivia.
- Saroka, R. H. (1971). *Organigrama: Diseño e interpretación*. Macchi.
- Stoner James, F. E. (1996). *Administarción*. México: Prentice Hall.
- Taylor, K. y. (1979). *Muestras no probanilísticas*.
- TITO, L. S. (2012). *Primer Foro Amazónico de Desarrollo Rural* . Bolivia:
Centro de investigación y Promoción del campesinato (CIPCA).
- Tito, S. L. (2011). *Modelos de Desarrollo, Desarrollo Rural y Economía
Campesina Indígena*. La Paz, Santa Cruz: Printed in Bolivia.
- Tórrez, D. S. (2008). *Guía para la formación de cooperativas*. Bolivia: Los
amigos del libro.
- Triola, M. F. (2004). *Estadística*. México: PEARSON EDUCACIÓN.