



## **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL, COMUNA SAN PABLO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2016**

**Bernardo B. Orrala Suárez**  
Carrera Organización y Desarrollo Comunitario  
Universidad Estatal Península de Santa Elena

### **Notas del autor**

Bernardo B. Orrala Suárez, Carrera Organización y Desarrollo Comunitario, Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La exposición de criterios en el presente artículo representa exclusivamente el punto de vista del autor sobre los temas tratados.

Se agradece la colaboración de Margarita Lamas González, tutora.

Agradecimiento especial a Amarilis Laínez Quinde, profesora de área.

Correo electrónico del autor: [benny16.2010@hotmail.com](mailto:benny16.2010@hotmail.com)

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Lcdo. Guillermo Santamaría Suárez, M.Sc.  
**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD**

---

Eco. Carlos Sáenz Ozaetta, M.Ae.  
**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO  
COMUNITARIO**

---

Lcda. Amarilis Laínez Quinde, M.Sc.  
**PROFESORA DE ÁREA**

---

Ph.D. Margarita Lamas González  
**PROFESORA TUTORA**

---

Abg. Brenda Reyes Tomalá, M.Sc  
**SECRETARIA GENERAL**

# ÍNDICE

Tribunal de Grado.....	i
Índice.....	ii
Resumen.....	iii
Introducción.....	1
Referentes teóricos y conceptuales.....	2
Desarrollo comunitario como estrategia de intervención para generar capacidades en las organizaciones rurales.....	2
Capacidad Organizacional.....	3
Contextualización del sector pesquero artesanal de la Comuna San Pablo.....	7
Marco normativo legal.....	9
Materiales y Métodos.....	9
Resultados y análisis de la información empírica.....	10
La organización: Identificación de la Asociación de Pescadores Artesanales LNGO PEZ.....	10
Ámbito interno de la Asociación.....	11
Ámbito externo de la Asociación.....	13
Discusión.....	14
Conclusiones.....	16
Bibliografía.....	17
Notas.....	19
Anexos.....	20

## **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL, COMUNA SAN PABLO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2016**

ORGANIZATIONAL CAPACITY ARTISAN FISHERY SECTOR,  
COMMUNE SAN PABLO, PROVINCE OF SANTA ELENA, 2016

**Bernardo B. Orrala Suárez,**  
Carrera Organización y Desarrollo Comunitario  
Universidad Estatal Península de Santa Elena.  
E-mail: benny16.2010@hotmail.com

### **RESUMEN**

*La capacidad de las organizaciones se mide en relación a la habilidad de ésta para movilizar recursos disponibles de manera adecuada, eficaz eficiente y sostenible que garantice su permanencia dentro del campo organizacional comunitario. El presente artículo determina las capacidades organizacionales que poseen o han desarrollado los pescadores artesanales de la comuna San Pablo. Tomando como unidad de estudio a la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ de la comuna San Pablo. Se aplicó el método empírico, mediante encuestas, entrevista y sondeo de opiniones a pescadores de 18 años en adelante, apoyados en la modelación de la metodología Índice de Capacidad Organizacional (ICO) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Los resultados confirman la escasa capacidad organizacional de este sector. Finalmente, se considera necesario profundizar el tema, aplicándolo a todas las organizaciones de la comuna San Pablo, cuyos resultados sirvan para generar un proceso de cambio y fortalecimiento de la capacidad organizacional.*

**Palabras clave:** Pesca Artesanal, capacidad organizacional, Índice de Capacidad Organizacional

### **ABSTRACT**

*The capacity of organizations is measured by the relation to the ability of it to mobilize sustainable resources properly, efficiently and effectively to ensure their permanence within the community organizational field. This article determines the organizational capabilities that artisanal fishermen have or have been developed in San Pablo commune. The Association of Fishermen of the commune LANGO PEZ San Pablo is the object of study. The empirical method was applied, through surveys, interviews and focus group fishermen from 18 years onwards, supported by the modeling methodology, Organizational Capacity Index (ICO) of the Ministry of Agriculture and Rural Development of Colombia. The results confirm the limited organizational capacity of this sector. Finally, it is necessary to deepen the subject, applying to all organizations of the commune San Pablo, whose results serve to generate a process of change and strengthening organizational capacity.*

**Keywords:** Artisanal Fisheries, organizational capacity, Organizational Capacity Index

## Introducción

Actualmente, la pesca artesanal representa una forma sustentable de explotación del recurso ictiológico, por lo que esta actividad tradicional en comunidades rurales ha tomado importancia social, económica y ambiental, a nivel mundial. En Ecuador, los esfuerzos por fortalecer este sector productivo están en la política del Estado (Constitución de la República, Plan de Desarrollo para el Buen Vivir y demás leyes conexas) y en los programas de intervención comunitaria por parte de organismos de cooperación internacional. Sin embargo, toda estrategia de intervención comunitaria es inviable por las deficiencias organizativas que presenta el sector pesquero, por lo que el análisis y la evaluación de la capacidad organizacional, se convierte en el objetivo a lograr.

Para el diagnóstico de las capacidades organizacionales se recurrió al método empírico, con la modelación del Índice de Capacidad Organizacional (ICO), metodología elaborada en el marco del Proyecto de Reservas de Zonas Campesina del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, validada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA y el Banco de Desarrollo (2003)<sup>1</sup>. Para su aplicación se elaboró encuestas, entrevistas y sondeo de opiniones adecuándolo a las características socioculturales observadas en los pescadores artesanales de la comuna San Pablo, Provincia de Santa Elena.

Los resultados de la presente investigación indican que, el escaso nivel organizacional de los pescadores artesanales de la comuna San Pablo, se ubica en el 69%; esto significa que, solo 3 de cada 10 pescadores, pertenece a una asociación o cooperativa. Las organizaciones comunitarias relacionadas con el sector pesquero no han conseguido reafirmar su imagen como representantes de los intereses colectivos de los pescadores y muestran poca capacidad de gestión, escaso nivel de formación de sus líderes y poco nivel de participación de los mismos pescadores en procesos de acción comunitaria. En conclusión, las organizaciones pesqueras deben fortalecer su capacidad organizacional para mejorar su desempeño y funcionamiento.

## Referentes teóricos y conceptuales

El presente artículo se enmarca dentro de la sociología de las organizaciones, como una disciplina cuyo objetivo es el análisis de las organizaciones mediante criterios sociológicos (Murillo, 2009). La línea de investigación se adhiere al desarrollo comunitario rural vinculado a las capacidades organizacionales.

### Desarrollo comunitario como estrategia de intervención para generar capacidades en las organizaciones rurales

Antes de desarrollo comunitario, existieron expresiones de “ayuda mutua entre personas, cooperación y acciones conjuntas para realizar intereses u objetivos comunes semejantes o complementarios” (Ander-Egg, 2008) que eran practicados en diferentes ámbitos de las comunidades. Pero como metodología de intervención social, inicia en dos contextos diferentes: En la década de los 20’, se denominó “organización de la comunidad” en el ejercicio profesional del social work, en los Estados Unidos y en países industrializados, de aplicación en el ámbito urbano. Por otro lado, el “desarrollo de la comunidad” surge en la década de los 50’, en comunidades menos desarrollada de Asia y África, y más tarde en América Latina y Europa, de intervención en zonas rurales.

Los aportes teóricos y metodológicos en este etapa, conciben al desarrollo de la comunidad como el método o programa que promueve la “participación y movilización de los recursos humanos, es decir, que las personas se sitúen y se pongan en estado de deliberación para movilizarse y actuar por algo que concierne a sus intereses y a un bien común” (Ander-Egg, 2008). Esto conlleva, a que las personas sean conscientes de las necesidades y problemas de la comunidad, se sientan motivadas a involucrarse en los asuntos de interés colectivo y en los procesos de toma de decisiones de manera que se amplíen las propuestas e ideas para resolverlas, que asuman el compromiso de participar y trabajar en las acciones comunitarias, sean estos programas, proyectos o actividades para alcanzar tales objetivos, y sobre todo, que el efecto sinérgico que los mueva a participar sea tanto, su propio beneficio como el bienestar de la comunidad. Una estrategia de intervención comunitaria que no contemple los beneficios para los involucrados puede ser rechazado, por lo tanto, no se sentirán motivado a participar.

Desde una concepción antropológica del ser humano, concibe el desarrollo comunitario como “una tarea o acción educativa que tiene como principal objetivo mejorar la vida de una comunidad determinada y de las personas que en ella habitan, promoviendo la participación, la reflexión y la toma común de decisiones” (De Oña, 2012).

En la bibliografía sobre desarrollo comunitario redonda en la tradicional forma de ver lo rural como un área geográfica aislada, desposeída y homogénea, que considera solo la producción agrícola; y al hombre de campo como sujeto incapaz mejorar su propio bienestar. Sin embargo, “la sociedad rural ha cambiado y necesita ser repensada” (Martínez, 2000). Por lo tanto, debe gestarse otra forma de abordar el desarrollo de las comunidades rurales, en donde el elemento sustantivo no sea la actividad misma sino el ente productivo, es decir, al individuo de cuya voluntad nace el deseo de progreso social, económico y cultural, poniendo a prueba sus capacidades en todo proceso de desarrollo. Por lo tanto, una definición más centrada en las relaciones sociales, culturales y ecológicas, es la “agroecología (que) como desarrollo rural sostenible consiste en la búsqueda de lo local para, desde allí, recrear la heterogeneidad del medio rural a través de formas de acción colectiva” (Sevilla, 2007).

Estos aportes teóricos expresan su preocupación por las desigualdades entre diferentes grupos sociales a lo largo de la historia. Estudios sociológicos sobre el desarrollo de la humanidad, permiten explicar que:

Las condiciones mínimas de existencia han sido para un grupo minoritario de personas, pues solo una pequeña proporción de los habitantes del mundo ha podido vivir en condiciones propiamente “humanas”; la gran mayoría ha estado expuesta a grandes condiciones de pobreza, lo que ha permitido una gran desigualdad social y una gran diferenciación en el acceso a los servicios sociales, económicos y privilegios políticos (Murillo, 2009).

La idea central en la que gira el desarrollo comunitario es el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que habitan dentro de un territorio determinado, sea esta urbana o rural, e integrarlo a

procesos participativos en la toma de decisiones sobre el manejo de sus recursos. Una estrategia de desarrollo que pretenda ser eficaz en el largo plazo debe empezar por un proceso educativo, debe propiciar la participación activa de la comunidad, la reflexión de la realidad circundante para tomar decisiones en conjunto, que integre a todos quienes posean capacidad efectiva para actuar en los programas y proyectos, que tome en cuenta la diversidad social, económica, cultural y ambiental del área de intervención. Que la verdadera razón de ser y hacer del agente de desarrollo sea una auténtica muestra de solidaridad, cooperación y acompañamiento, y no, la perpetuación del tradicional modelo económico depredador de recursos.

La nueva visión del desarrollo en el contexto rural, integra otros aspectos de la vida comunitaria rural: la preocupación por conservar los recursos naturales, los procesos productivos como la agricultura, la pesca, el turismo, la minería, la artesanía, entre otros y las formas organizativas locales que en ella interactúan. Un programa de desarrollo comunitario vincula a organismos internacionales de cooperación, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones locales. Esta última, desempeña un rol primordial en este proceso por ser un centro de común encuentro, en donde se discuten las necesidades y problemas colectivos, se toma decisiones y se resuelven conflictos por el bienestar de la comunidad. De allí la importancia de las capacidades de las organizaciones sociales, tema que ocupa el siguiente apartado.

## Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional es un tema que tiene su génesis en el campo de la estrategia en países de alta tecnología como Estados Unidos y Japón, caracterizados por la competencia. A partir de los aportes de Joseph Schumpeter: Nelson y Winter (1982), plantearon una teoría evolutiva, en la que las capacidades organizacionales se despliegan a partir de dos procesos: “rutina” e “innovación”, términos que no se contraponen sino que se complementan. La rutina permite a la organización ser productivo y sobrevivir; y, la innovación hace posible que se adapte a los constantes cambios que se dan dentro de su campo organizacional (Dávila J. , 2013).

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, el término capacidad hace referencia a la “cualidad de capaz”, es decir, “apto, con talento o cualidades para algo” (Diccionario de la Lengua Española, 2016).

Desde el punto de vista de la psicología educativa el concepto de capacidad tiene su complejidad y puede conllevar a errores en su interpretación y se refiere al “conjunto de recursos cerebrales básicos de los cuales puede hacer uso una persona, en las condiciones ambientales apropiadas, para construir funciones y comportamientos” (Castelló, 2000). Del mismo modo, en los programas de desarrollo comunitario, “las capacidades individuales son aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad, por ejemplo la capacidad de leer, escribir, comunicarse, reflexionar, pensar críticamente o hacer cálculos matemáticos” (Villar & Florez, 2011). Este conjunto de capacidades son recursos que permiten al ser humano su desenvolvimiento individual y en sociedad.

La sociología ofrece un concepto más humanista de capacidades en el pensamiento del filósofo Amartya Sen, -preocupado por la pobreza, las desigualdades y la injusticia social-, quien define a las capacidades como: “habilidad de una persona para hacer actos valiosos, o alcanzar estados para ser valiosos [...] combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que se pueden lograr” (Citado en Urquijo, 2014). Esta definición es un aporte importante para garantizar las libertades, y ampliar las oportunidades y posibilidades del ser humano. De modo que, éste decida que hacer y ser de acuerdo a lo que considera valioso para alcanzar estados deseables de desarrollo o calidad de vida.

No obstante, para que estas capacidades cumplan su objetivo global requieren ser dirigidos hacia el desarrollo humano integral del individuo. Esto se lograría a través de un proceso de fortalecimiento de capacidades, que inicia con la “transferencia de conocimientos”, que incorpore elementos propios del entorno y del *ethos* de la comunidad de modo se facilite la adquisición de nuevos aprendizajes que sean significativos y valorados por las personas que la reciben, entendida también como “competencia educativa la cual se expresa en la capacidad que está conformada por los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente y alcanzar un funcionamiento valioso en cualquier entorno” (Mera & Laínez, 2014). Estos supuestos básicos

denotan la importancia que posee la educación y la capacitación para generar o fortalecer capacidades individuales que a la vez sirvan para ir construyendo capacidades colectivas.

Las capacidades permiten el desempeño de una persona en la ejecución de cualquier actividad y en todo ámbito de su vida. Para esto, debe poseer las aptitudes, los talentos y las cualidades para emplearlos con idoneidad en situaciones reales. El ser humano posee habilidades y aptitudes que son innatas, pero necesitan de ciertas condiciones para que entren en funcionamiento, además de los recursos disponibles que brinden posibilidades reales. En consecuencia, el comportamiento de una persona depende de las capacidades que posea y de la manera en que la emplea. En este proceso, entran también los conocimientos y los saberes adquiridos por el aprendizaje y la experiencia.

Sin embargo, las personas no son entes aislados; nacen crecen y se desarrollan dentro de un conglomerado social; forman parte de un grupo, llámese familia, escuela, barrio o comunidad. De esta forma, encuentran afinidad con un grupo formal o informal dentro del cual se identifican y que van de la mano con sus motivaciones e intereses; y, es dentro de una organización, que pone a prueba sus capacidades. Por lo tanto, “las organizaciones proveen el marco para que las personas trabajen en conjunto para lograr una visión común y actúen en función de un conjunto de objetivos compartidos” (Colville, J. (Ed), 2008).

El Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio (CREAS), en su glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades, define a la organización como: “Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin” (Gürtler, Bain, & Shikiya, 2010). De la misma manera, “una organización comunitaria es un conjunto de personas que, mediante una decisión voluntaria, deciden unirse y trabajar por alcanzar objetivos específicos y beneficios comunes” (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003).

Una organización comprende un conjunto de interacciones humanas y como éstos adoptan comportamientos que son influenciadas por variables sociales, culturales, políticas y económicas, que inciden en las decisiones colectivas de una comunidad. En una organización la visión, metas y objetivos deben ser previamente definidos y concertados mediante la socialización colectiva entre sus miembros, esto con el fin de prever los mecanismos, acuerdos y estrategias que permitan hacer los arreglos adecuados al sistema de funcionamiento institucional. Así mismo, interactúa con otros organismos con el fin de obtener beneficios. Para esto, la organización necesita de las habilidades, conocimientos y experiencias de las personas, tener capacidad financiera y la pericia para la planeación de estrategias que permitan su efectividad y permanencia en el tiempo, estos recursos, es lo que se denomina capacidad organizacional.

Las sociedades se rigen de acuerdo a un conjunto de reglas, costumbres y tradiciones que le otorgan identidad, pero que requieren de ciertas capacidades para su éxito y desarrollo. La siguiente acotación explica la relación existente entre la comunidad, la organización, la capacidad organizacional y el desarrollo:

Además de las reglas y del ethos, toda sociedad tiene una cierta combinación de recursos que influye en el tipo y la escala de actividades que llevan a cabo las personas y las organizaciones, así como también en la medida del éxito de sus esfuerzos. Entre ellos figuran recursos naturales, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura (transporte, carreteras, electricidad, telecomunicaciones) y tecnología. En conjunto forman lo que llamamos “capacidades”. Se combinan con las reglas y el ethos de la institución para crear un entorno favorecedor o inhibidor para las organizaciones y el desarrollo (Lusthaus, y otros, 2002).

Lusthaus, (2002), argumenta que el ethos de una sociedad o comunidad debe combinarse con el ethos de la organización, más las capacidades que cada una posea, favoreciendo de esta manera el desarrollo organizacional y comunitario.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organismo internacional que entre sus objetivos está la promoción del desarrollo de capacidades, servicio que presta a través de diferentes programas, Agencia de Desarrollo Local (ADEL) y publicaciones periódicas de textos y manuales sobre este tema, define a la capacidad organizacional como: “capacidad de las personas, instituciones y sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas, y plantear y lograr objetivos de manera



sostenible” (Davis & Lemma, 2009). O también, “habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades” (PNUD; Programa Art – Redes, 2011). Para estos organismos, la capacidad organizacional es el resultado del buen desempeño y del funcionamiento adecuado de una organización, o viceversa. A la vez, que demuestra su eficacia y eficiencia para combinar las capacidades individuales y colectivas presentes en una comunidad, es decir, sabe cómo utilizar convenientemente los recursos (humanos, naturales, financieros, tecnológicos y de infraestructuras) en la realización de sus actividades, cuyos objetivos planteados buscan resolver los problemas y necesidades de la organización, así como de la comunidad. Un factor importante para el éxito del desempeño organizacional implica el diagnóstico previo de la dinámica comunitaria. Esto facilita la toma de decisiones y la formulación de un plan estratégico coherente y alcanzable en el corto, mediano y largo plazo.

La capacidad organizacional, también, “se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización” (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2000), se estima, entonces, que todo lo que se hace dentro de la organización, le adiciona valor, por lo cual se analiza la forma de realizarla, a través de un proceso que contemple el aprendizaje de prácticas apropiadas mediante una serie de actividades para obtener resultados que, en el largo plazo, cumplan con la visión de la organización: ser reconocida dentro y fuera de la comunidad. En este proceso, el líder actúa como el principal elemento generador de capacidades para la organización.

Dentro del espacio en que se desarrollan las organizaciones se suscitan intereses y conflictos que obstaculizan su normal desarrollo. De este modo, la capacidad organizacional hace mención “a un funcionamiento sostenible y estable para realizar sus acciones y la autonomía de sus decisiones” (Pérez, Bautista, & Peralta, 2015). Un funcionamiento sostenible y estable requiere que no solo se resuelva el conflicto -que en el mayor de los casos, están relacionados al aprovechamiento de recursos (escasos)- sino que se formulen los mecanismos que prevenga la manifestación de posibles conflictos. De esta manera, la organización logra estabilidad y eficacia en su desempeño. En cuanto a la autonomía para tomar sus decisiones, es posible, siempre que posea la capacidad legal para actuar. Esto permite considerar que las leyes y reglamentos de las organizaciones, especialmente en el área rural son elaboradas por personas ajenas a su realidad, quedando supeditadas por los organismos de control, que cuando éstos quieren implementar un cambio, lo hacen de manera impositiva. Poseer autonomía para decidir requiere: conocimiento de las leyes, conocimiento global de los problemas y necesidades de la comunidad, la disponibilidad de recursos y la cooperación inter organizacional.

Desde el punto de vista del desempeño organizacional se define a la capacidad organizacional como: “potencial que ella (la organización) posee para desempeñarse bien, es decir, su habilidad para aplicar acertadamente sus aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas y satisfacer las expectativas de quienes tiene intereses en ella” (Horton, y otros, 2008).

Dentro del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesinas (PPZRC), se ratifica la importancia de la capacidad organizacional para las comunidades rurales y la define como la “habilidad para proponer y poner en ejecución propuestas de desarrollo económico con enfoques alternativos, en las cuales las propias organizaciones comunitarias asuman un papel más relevante y perdurable en el tiempo” (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003).

Sin embargo, en organizaciones comunitarias existen deficiencias organizativas por lo que “las opciones de inversión deben concentrarse en fortalecer la capacidad de las organizaciones locales para resolver sus problemas de desarrollo” (Lusthaus, y otros, 2002). En este esfuerzo, se encuentran organismos de cooperación internacional que despliegan sus esfuerzos en este propósito y, a fin de facilitar este proceso, definen las variables e indicadores de las capacidades organizacionales para su evaluación.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002, entendiendo la importancia de la cooperación entre organizaciones para el desarrollo, propone que: “Si la unidad de análisis es la organización misma, se puede evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que la organización despliega para apoyarla en su labor” (Lusthaus, y otros, 2002).

En la evaluación de la capacidad de una organización, se debe considerar los siguientes elementos: 1) el personal; la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros; 2) el liderazgo estratégico; 3) el manejo de programa y procesos; y, 4) las redes y los vínculos con otras organizaciones y grupos

(Horton, y otros, 2008). Así mismo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia con el objetivo de evaluar las capacidades organizacionales de las comunidades rurales consideradas dentro del Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesinas (PPZRC), determinaron los siguientes Indicadores:

**Cuadro 1**

<b>Estructura del Índice de Capacidad Organizacional (ICO)</b>
<p><b>I.- Identificación de la organización:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Características:</b> Base social a la cual está dirigida.</li> <li>2) <b>Cobertura:</b> Poblacional y geográfica.</li> <li>3) <b>Estructura interna:</b> Asamblea, directorio ,comisiones, .</li> </ol> <p><b>II.- Ámbito Interno</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Recurso humano:</b> Participación de las personas responsables del manejo de la organización.</li> <li>2) <b>Capacidad de liderazgo:</b> Reconocimiento y aceptación de la organización por la comunidad. (imagen).</li> <li>3) <b>Capacidad instalada:</b> Disponibilidad real de la organización a infraestructura básica y materiales.</li> <li>4) <b>Libros contables:</b> Diseño, desarrollo y presentación de informes y balances.</li> <li>5) <b>Capacidad financiera:</b> Administración eficiente de sus recursos propios y externos.</li> <li>6) <b>Capacidad de gestión:</b> Capacidad de la organización para ejecutar proyectos y acciones, en beneficio de sus miembros con recursos propios y externos.</li> <li>7) <b>Plan estratégico y evaluación:</b> capacidad para la identificar problemas, establecer prioridades, formular planes, asignar responsabilidades, dar seguimiento a las tareas y evaluar resultados.</li> <li>8) <b>Comunicación:</b> Manejo de los medios y recursos para comunicarse al interior y con el entorno.</li> </ol> <p><b>III.- Ámbito externo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Relación con entidades públicas y otras organizaciones y relación con organizaciones comunitarias:</b> capacidad para asumir responsabilidades; arreglos contractuales para la gestión de recursos externos. Nivel de proyección externa a su capacidad de relación más allá de los límites del territorio.</li> </ol> <p><b>Adaptación:</b> Índice de capacidad Organizacional-ICO (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003; y Moreno, 2014).</p>

Mediante estas referencias se puede ver la importancia que tienen las capacidades para el funcionamiento y la perdurabilidad de las organizaciones, y más aún, para promover planes de desarrollo comunitario, social, económico, cultural y ambiental. Por tanto, “en la organización está el poder” y “la capacidad organizacional local es clave para la efectividad del desarrollo” (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003). El poder para tomar decisiones; la capacidad para establecer vínculos de confianza entre la comunidad y otras organizaciones; la capacidad de liderazgo para “influir, inspirar y motivar a las personas, organizaciones y sociedades para que logren –y superen– sus objetivos. [...] predecir, dar respuestas y gestionar el cambio para fomentar el desarrollo humano” (Colville, J. (Ed), 2008); la capacidad de gestión para movilizar recursos de manera sustentable, respetando la biodiversidad ambiental, a través de la planificación estratégica de acciones, que tracen el futuro de la organización (Horton, y otros, 2008); la capacidad de poner al servicio del bien común, las habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas mediante la educación y la capacitación. En concordancia con lo expuesto, se asume a la capacidad organizacional como al conjunto de recursos, posibilidades y oportunidades reales que un individuo, organización o sistema dispone y combina de tal manera que potencializan el desempeño de la organización, en la que se requiera de un liderazgo estratégico, capacidad de gestión y de una planificación estratégica.

Recapitulando, el desarrollo comunitario se vincula con la razón de ser de las organizaciones, en el sentido que: “Desde el Desarrollo Comunitario se abordan situaciones sociales colectivas mediante la organización y la acción asociativa y en red, y para ello se encara la tarea de construir y sostener

dinámicas organizativas de grupos e intergrupos, entorno a la elaboración y ejecución de proyectos colectivos” (Instituto Municipal de Ayuda Social Santa Cruz de Tenerife, 2016). Por lo tanto, la organización pasa a ser la expresión de las necesidades, intereses y aspiraciones de las personas para mejorar su nivel de vida. Visión que está en correspondencia con el Objetivo 2 del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017 de la nación ecuatoriana: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”, que en su política 11, garantiza el “Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales”. (SENPLADES, 2013).

El desarrollo comunitario como estrategias de intervención social, busca potenciar las capacidades de las organizaciones y acompañarlos para que puedan alcanzar sus aspiraciones mediante programas, proyectos o actividades. En efecto, las organizaciones, actualmente, se enfrentan a circunstancias difíciles y complejas que ponen en riesgo su supervivencia, de aquí la importancia de potencializar sus capacidades técnicas, financieras y estratégicas.

## **Contextualización del sector pesquero artesanal de la Comuna San Pablo**

La pesca es una de las actividades productivas más antiguas de la humanidad, que ha servido como medio de subsistencia para el hombre. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la pesca, consiste en “la captura de organismos acuáticos en zonas marinas, costeras e interiores” (FAO, 2016). Al mismo tiempo, a nivel mundial, organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la FAO, reconocen la importancia de la pesca artesanal para el desarrollo social y económico de las comunidades rurales (CEPAL-FAO-IICA, 2014) y por ser una forma sustentable de aprovechamiento de este recurso, “al posibilitar una explotación más racional y equitativa de los recursos pesqueros, contribuye al mantenimiento de la biodiversidad de los ecosistemas marinos, favoreciendo la reproducción social de aquellos grupos humanos que dependen de ellos. (Avendaño, 2006). Sin embargo, este sector, en los primeros años del siglo XXI, presentaba un sin número de carencias, caracterizada por:

“La falta de servicios básicos, de vías de acceso, de muelles, la escasez de líneas de crédito, la falta de educación, el alcoholismo, la poca atención de los gobiernos, la escasa cooperación internacional, la escalada de los precios en los combustibles fósiles, entre otras cosas, ha causado que la gran parte de las comunidades de este 90% del universo de los pescadores mantengan el mismo nivel socio-económico de décadas anteriores” (Comisión Permanente del Pacífico Sur –CPPS, 2003).

Así mismo, el Comité de Pesca (COFI)<sup>2</sup>, órgano auxiliar del Consejo de la FAO, Celebrado en Roma del 9 al 13 de junio del 2014, en sus Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en el contexto de la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza (Directrices PPE) recomienda “el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los actores y comunidades de pescadores artesanales” (COFI - FAO, 2014). A simple vista, es evidente que hay un análisis previo sobre las deficiencias de las organizaciones comunitarias. Problemática que se expondrá a continuación, con la revisión de la situación de algunos países del Pacífico Sur. Aclarando que se tomará especial atención al contexto organizacional, por el hecho de que aportan al análisis y fundamentación de esta investigación:

- Chile: (i) la existencia de organizaciones de la pesca artesanal débiles y fragmentadas; (ii) una institucionalidad con deficiencias respecto de la administración, fiscalización y leyes y reglamentos de la actividad pesquera; (iii) baja valoración de la actividad pesquera artesanal; y (iv) baja participación vinculante de los pescadores artesanales en el proceso de toma de decisiones” (González, y otros, 2013).
- Colombia: “La mayor parte de los pescadores no se encuentran integrados en asociaciones o grupos, puesto que se tiene una actitud individualista, la formación de grupos o asociaciones comunitarias [...] tiene una vigencia muy reciente” (Páez, 2014).
- Perú: A través de un diagnóstico estratégico en el sector pesquero peruano se desprende lo siguiente: “la pesca artesanal tiene un alto grado de informalidad, acceso limitado al crédito y

escasa tecnología. Pocos son los pescadores que se encuentran organizados y fortalecidos en asociaciones formales. Incluso, llegar a esa condición no es tarea sencilla” (Lindon, 2014).

Se puede observar, que a nivel de Latinoamérica, los resultados de estos informes confirman las deficiencias organizativas de los pescadores artesanales, en la que se destacan características similares como: la escasa capacidad organizacional, organizaciones poco fortalecidas o fragmentadas, una actitud individualista (escaso nivel de asociatividad), el desconocimiento de estrategias administrativas y de las leyes que controlan la actividad de la pesca, y el escaso uso de tecnología.

En el caso de Ecuador, no se encuentra información actualizada por lo que se amparará en datos del Proyecto Apoyo a la Pesca Artesanal Costera del Banco del Estado de Ecuador, (BdE), en donde se identifican las siguientes características del sector pesquero ecuatoriano: “(i) una problemática compleja de marginalización y pobreza de las comunidades pesqueras artesanales; (ii) falta de capacidad de las organizaciones gremiales” (Lemay, y otros, 2009).

En la Provincia de Santa Elena, en los estudios para la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) 2012-2021 del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Santa Elena (2011), hallaron un bajo nivel organizativo, destacando que: “a nivel de la provincia tan solo 2 de cada 10 pescadores son parte de alguna organización” (Fundación Santiago de Guayaquil, 2012). En la misma publicación se afirma que, “en tales condiciones el gremio de la pesca artesanal no puede responder y presentar alternativas serias que garanticen la eficacia y eficiencia que demanda toda empresa” (Fundación Santiago de Guayaquil, 2012). Tales como el control y ordenamiento del volumen de pesca, la construcción de facilidades pesqueras y lo más primordial, la transferencia de conocimiento y capacidades necesarias para la sustentabilidad de la pesca. Una realidad que se evidencia en estas comunidades rurales de la Provincia de Santa Elena, donde la apatía de las personas limita la participación en los procesos de desarrollo comunitario.

Según los estudios realizados por el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS) – Ministerio del Ambiente (2013), tomando como referencia el Censo Pesquero Artesanal 2000 de la Subsecretaría de Pesca del Ecuador, destaca que de las 8 principales caletas pesqueras artesanales de la Provincia de Santa Elena, se pudo constatar que los pescadores artesanales de la comuna San Pablo ocupan el primer lugar por el escaso nivel organizativo, presentando el 91,35% de deficiencia, y a la vez que posee mayor número de pescadores permanentes y ocasionales (Vega, 2013).

La provincia de Santa Elena, de acuerdo a un reporte de la Subsecretaria de Recursos Pesqueros del año 2010, tiene un total de 24 caletas pesqueras (Fundación Santiago de Guayaquil, 2012). Entre ellas, la comuna San Pablo, sector rural con una tradición pesquera de tipo artesanal que, según el Censo 2010, cuenta con 478 personas dedicadas a la pesca, agricultura y ganadería (INEC, 2015), que representa el 33% de la Población Económicamente Activa (PEA). De los cuales, actualmente, se estima que existen aproximadamente 432 pescadores artesanales, entre permanentes y ocasionales, que viene a constituir el 90% de la PEA. Colectivo social, que tiene como principal fuente de ingreso y medio de subsistencia, la actividad pesquera artesanal, aspecto que ratifica la importancia social y económica de este sector productivo.

Las primeras formas de organización dentro del sector pesquero artesanal, lo constituyen:

- La Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, fundada en 1982, cuenta con 98 socios; la Cooperativa de Producción Pesquera 22 de Diciembre, fundada en 1982, cuenta con 35 socios, su principal actividad es la distribución de gasolina artesanal; y, la Asociación de Pescadores Artesanales Brisa del Mar, fundada en el 2008 de reciente creación, que cuenta con tan solo 14 socios, está constituida solo de hecho.

Existen, además, 2 organizaciones relacionadas a la pesca:

- La Asociación de Proveedores Productos del Mar, que se dedica al eviscerado de pescado para las fábricas enlatadoras; y, la Asociación de Comerciantes Minorista de Marisco y Pescado San Pablo, su actividad la realizan al filo de la playa, comprando mariscos y pescados, que luego venden en la plaza (lugar de expendio de pescados y mariscos) y son los que, a su vez, fijan los precios de compra y venta.

En un primer acercamiento se observa, que por lo general, son organizaciones débiles financiera y administrativamente, con poca efectividad en la gestión de sus recursos y con líderes que no cumplen con las capacidades específicas requeridas para el desempeño de la organización.

## Marco normativo legal

En el ámbito legal y normativo, este trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes leyes y reglamentos:

1) La Constitución de la República del Ecuador (2008) que, en su Art. 57; num. 9) Reconoce y garantiza a las comunas y el goce de sus derechos colectivos, quienes podran: “Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social” (Asamblea Nacional, 2008).

2) La Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero de 1974<sup>3</sup>:

Que, en su art. 22; lit a), la pesca artesanal es, “cuando la realizan pescadores independientes u organizados en cooperativas o asociaciones, que hacen de la pesca su medio habitual de vida o la destinan a su consumo doméstico, utilizando artes manuales menores y pequeñas embarcaciones” (Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, 1974)

Así mismo, en su Art.24) determina que:

- “El Ministerio del ramo a través de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros propiciará la organización de los pescadores artesanales en cooperativas u otras asociaciones que les permita gozar de la asistencia técnica, crediticia y demás beneficios legales” (Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, 1974).

3) El Estatuto de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, 2009

## Materiales y Métodos

Buscando determinar las capacidades organizacionales del sector pesquero artesanal de la comuna San Pablo, se recurrió al método cuantitativo y a la modelación del instrumento de evaluación Índice de Capacidad Organizacional (ICO) formulado para el Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina en Colombia y que contó con el aval del Banco Mundial y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-(IICA) (Moreno, 2014), y se toma a la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, de la Comuna San Pablo como unidad de análisis, pero que para su aplicación se lo adecuó a las características socioeconómicas de los pescadores.

El ICO “permite el reconocimiento del estado de organización de las comunidades, la identificación de sus fortalezas y debilidades y, a partir de sus resultados, la adopción de las acciones tendientes a la superación de las falencias y al mejoramiento continuo”. (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003). El mismo que consta de 13 indicadores, distribuidas de la manera siguiente:

**Cuadro 2**  
**Índice de Capacidad Organizacional (ICO)**

I. La organización:	II. Ámbito interno:	III. Ámbito externo:
1) Características, 2) cobertura, y 3) estructura interna de la organización;	4) Recurso humano, 5) capacidad de liderazgo, 6) capacidad instalada, 7) libros contables, 8) capacidad financiera, 9) capacidad de gestión, 10) plan estratégico y evaluación, y, 11) comunicación	12) Relación con entidades y otras organizaciones, y 13) relación con organizaciones comunitarias; y,

**Fuente:** Indicadores de Capacidad Organizacional (ICO) - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2003

Esta metodología se adapta al ámbito rural y para su aplicación se ha adecuado al sector de la pesca artesanal de la comuna San Pablo, Provincia de Santa Elena. Es una herramienta metodológica y práctica que puede ser replicada en el diagnóstico de las capacidades organizacionales en comunidades rurales, como herramienta para determinar capacidades técnicas, estratégicas y financieras y la situación actual de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades, y de esta forma encaminar estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacionales con énfasis en el desarrollo comunitario rural.

Actualmente, la Asociación de Pescadores está conformado por 98 socios, para el estudio se toma una muestra de 78 socios con un nivel de confianza de 0,95 y un error típico de 0,05. Para la recolección de la información, los métodos empíricos empleados fueron: entrevistas a los dirigentes de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ; encuestas a los socios activos y sondeo de opiniones a los pescadores no asociados. Asimismo, fue importante la observación, como método que permite tener un contacto vivencial con el objeto de estudio.

La aplicación de esta metodología se la realizó durante el mes de mayo del 2016. Una vez aplicados se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan.

## Resultados y análisis de la información empírica

En la siguiente información se analiza los resultados obtenidos a través de las encuestas, entrevistas, sondeo de opiniones y observación de campo, con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, de la comuna San Pablo, en cuanto a su capacidad organizacional.

Para su análisis se lo ha dividido en tres secciones: La Organización: Identificación de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, Ámbito interno, y Ámbito externo.

### La Organización: Identificación de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ:

La Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, fundada en 1982, nace bajo la designación de Pre Cooperativa; entrando en funcionamiento ese mismo año<sup>4</sup>. Pero que en el transcurso de 6 años se disolvió, porque la nueva directiva no tuvo la capacidad de administrar y sacar adelante la cooperativa, lo que denota la falta de liderazgo y compromiso. Luego, en el 2008, decidieron retomarla, porque como pescadores independientes, sus problemas no eran atendidos por los organismos de control y ordenamiento de la pesca; además, por las dificultades para realizar trámites, al no tener una organización formal que los represente. Esta vez, adoptan la figura de Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, con personería jurídica otorgada por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, Acuerdo Ministerial # 0135 del 10 de Octubre del 2008. Actualmente, está conformada por 98 pescadores artesanales asociados<sup>5</sup>, a quienes van dirigidos la prestación de sus servicios, así como a los pescadores en general y a la comunidad, para lo cual, no cuenta con personal contratado. Su talento humano lo componen sus mismos miembros, quienes además de aportar económicamente, tiene la responsabilidad de: "Aceptar y cumplir fielmente las obligaciones que le competen dentro de los cargos o comisiones que le fuesen asignados" (Art.9; lit. c., del Estatuto de Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, 2009).

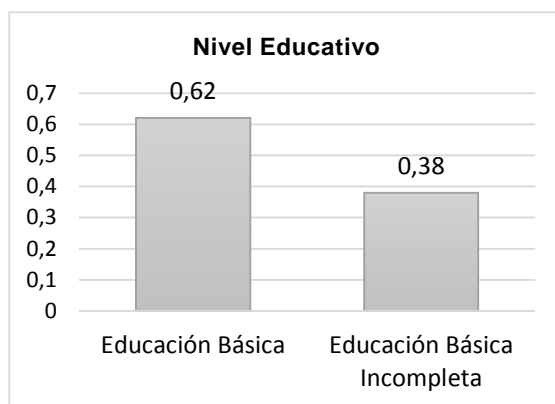
Las motivaciones por la cual expresaron su voluntad de asociarse, están establecidas en el Art. 4 de su estatuto como fines de la asociación, entre las principales están:

- a) Fomentar el bienestar social y económico de sus socios.
- b) Propiciar la capacitación organizacional y técnica de los asociados.
- d) Proporcionar la adquisición de embarcaciones mediante línea de crédito.
- j) Formular y ejecutar un Plan de comercialización para el mercado local, nacional y para la exportación de los recursos marinos. (Estatuto de la Asociación de Pescadores Artesanales "LANGO PEZ", 2009)

En los últimos cinco años no han obtenido logros significativos, lo que provoca desmotivación, tanto en los miembros de la organización como en los demás pescadores.

La Asociación LANGO PEZ, tiene una base social cerrada, conformada por pescadores de la Comuna San Pablo, con un 85% de adultos y 35% de jóvenes adultos. En su mayoría presentan bajo nivel educativo (ver gráfico 1).

Gráfico 1

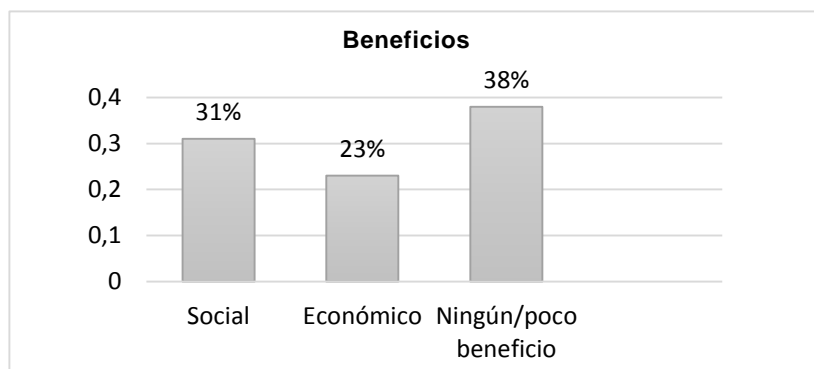


Fuente: Encuesta ICO, 2016

Entre los servicios que la organización debe dar a sus asociados están: la capacitación técnica-organizacional, créditos, facilidades para la comercialización de la pesca y facilidades para la realización de trámites y permisos, con el fin de beneficiar a los pescadores para que mejoren sus condiciones de vida. Éstos alcanzan el 54% en prestación de servicios, donde el mayor aporte es la facilidad para realizar trámites con 100%.(ver anexo 1).

El 31% de los pescadores asociados opina que ha mejorado su condición social; y el 23% que ha mejorado en algo su economía<sup>6</sup> (ver gráfico 2). Sin embargo, el 69% de los pescadores no asociados opinan que no hay diferencias significativas que indiquen que los pescadores asociados están en mejores condiciones. (Ver anexo 2)

Gráfico 2



Fuente: Encuesta ICO, 2016

### Ámbito interno de la Asociación:

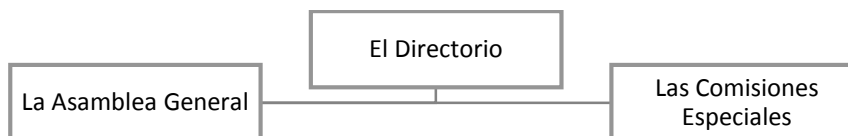
En el ámbito interno de la organización se mide: “el tipo de organización, su estructura, funcionamiento, proyección interna y beneficios que reporta a sus miembros, la sostenibilidad de sus operaciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades y el grado de participación de sus miembros en la toma de decisiones” (Palomino, H.; Niño,D. (Eds), 2003).

La Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, es una organización de primer grado con una estructura técnica y administrativa horizontal (ver figura 1), en donde la Asamblea General es la máxima instancia de decisión y resolución conflictos; el Directorio, es el órgano de representación, entre sus atribuciones están: convocar, dirigir, organizar, gestionar y administrar los recursos y asuntos de la

organización; y la Comisiones especiales, que son equipos de trabajo que se forman en relación a una tarea específica y sus atribuciones son las que le otorgue el directorio (Arts.21, 32, 33 y 34 del Estatuto de la Asociación de Pescadores Artesanales "LANGO PEZ", 2009).

**Figura 1**

**Estructura técnica y administrativa**



Fuente: Estatuto de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ (2009); Elaboración propia

Algo que caracteriza a esta organización es la permanencia de su presidente quien lleva en su cargo 8 años, esto se debe posiblemente, a la confianza que depositan en él, los socios de la organización, o, a que estos no se sienten con la capacidad para ejercer un cargo administrativo. Los resultados apuntan a que solo el 38%, las posee conocimientos sobre administración y organización. En tanto, que en el último año solo se renovó los cargos del tesorero y secretario, quienes presentan poca capacidad, y hasta el momento no han sido apoyo para el presidente en el desempeño de la organización. La única habilidad con que cuentan es saber leer, escribir y realizar cálculos matemáticos básicos, pero sin fundamentos técnicos para ejercer su cargo. (Ver anexo 3)

Al interior de la organización la responsabilidad y participación es relativamente baja. Considerando que las asambleas se realizan una vez al mes, el nivel de inasistencias alcanza el 69%. En cuanto a la participación en actividades en beneficio de la organización, el nivel de involucramiento solo llega al 38%. Como resultado el nivel de participación y responsabilidad al interior de la asociación, solo alcanza el 35%. (Ver tabla 2)

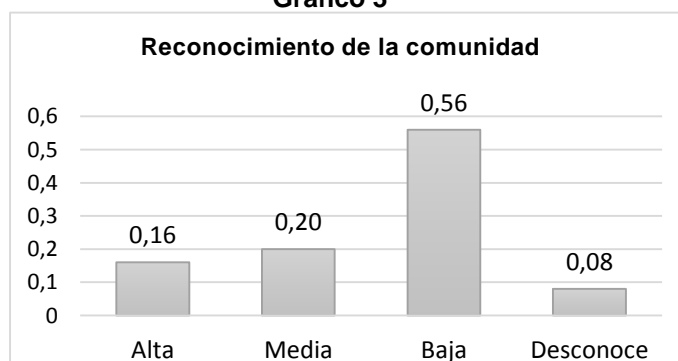
**Tabla 2**

<b>Participación y responsabilidad</b>			
	Asistencia a reuniones	Participación en actividades al interior de la asociación	TOTAL
Participación	0,31	0,38	0,35
Participación Parcial	0,69	0,0	0,34
NO participación	0,00	0,62	0,31
Total	1,00	1,00	1,00

Fuente: Encuesta-ICO, 2016

La capacidad de liderazgo de una organización se mide por el reconocimiento de la comunidad en cuanto a su desempeño. El grado de satisfacción al interior de la asociación alcanza el 61%. (Ver anexo 4) Sin embargo, en los pescadores que no pertenecen a una asociación, no reconocen el trabajo de la asociación y esta llega al 56%. (Ver gráfico 3)

**Gráfico 3**



Fuente: Encuesta ICO, 2016



La capacidad instalada permite el normal funcionamiento de la organización. Sin embargo, la asociación solo cuenta con un terreno, reservado para la construcción de la sede. Al momento, el sacerdote de la comunidad le facilita el salón parroquial para que puedan realizar sus asambleas. La falta de infraestructura básica para el desempeño de la organización, es también, un indicador de la poca de capacidad de gestión de la organización.

La capacidad de gestión constituyen “los procedimientos y los procesos que emplea la organización para administrar sus recursos y programas, así como sus relaciones externas” (Horton, y otros, 2008). Esta capacidad debe generar los recursos necesarios para solventar las actividades de la organización y se mide por los proyectos y acciones que ejecuta con financiación propia y externa en beneficio de sus miembros. En este aspecto, para la asociación, la gestión de recursos, es considerado bueno con un 62% de aceptación; en cuanto a los proyectos, las opiniones están divididas e incluso el 38% considera que no se gestiona proyectos. Por lo tanto, la capacidad de gestión se ubica en niveles intermedios (Bueno) con un 51%. Lo que indica, además, bajo nivel de vinculación con organizaciones públicas y privadas.

**Tabla 3**

<b>Capacidad de gestión</b>			
	Recursos	Proyectos	Total
Excelente (s)	0,08	0,00	0,04
Muy Bueno(s)	0,00	0,00	0,00
Bueno(s)	0,62	0,39	0,51
Regular (es)	0,15	0,23	0,19
No hay	0,15	0,38	0,27
Total	1,00	1,00	1,00
Fuente: Encuesta-ICO, 2016			

El direccionamiento estratégico, marca la ruta a seguir de una organización, esta se debe hacer a corto, mediano y a largo plazo y deben ser concertadas por todos sus socios. No obstante, la asociación al momento no tiene definido un plan estratégico que permita verificar el cumplimiento de las actividades y objetivos.

La capacidad para viabilizar el sistema comunicacional es necesario para la toma de decisiones dentro de la organización. La comunicación dentro de la organización se da en cuatro vías: en las de menor importancia están el uso del celular y redes sociales; y en las de mayor importancia, por su utilidad, están: la voz de los techos que sirve para convocar a los socios; así como las reuniones, donde se exponen los temas concernientes al funcionamiento de la organización. (Ver anexo 5)

### Ámbito externo de la Asociación:

En el ámbito externo se determina el funcionamiento de la organización y su interacción con otras organizaciones. Mediante este proceso buscan crear vínculos de mutua cooperación y confianza con entidades públicas y privadas para ejecutar planes específicos de desarrollo, para lo cual, ésta debe tener la capacidad de gestionar recursos (crédito, financiamiento, proyectos) de mutuo beneficio (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003).

**Tabla 4**

<b>Relación con otras organizaciones y la comunidad</b>				
	La organización comunal	Otras organizaciones	La comunidad	TOTAL
Participación	0,46	0,08	0,38	0,31
NO participación	0,54	0,92	0,62	0,69
Total	1,00	1,00	1,00	1,00
Fuente: Encuesta-ICO, 2016				

Crear vínculos de confianza, cohesión y redes de cooperación son capacidades para el reconocimiento de la organización. En el involucramiento en actividades con otras organizaciones y con la comunidad, sigue una tendencia baja, con 69% de no participación; siendo notoria la relación con otras organizaciones que solo llega al 8%. (Ver tabla 4). En tanto que el nivel de confianza de la comunidad en la asociación, solo alcanza el 3%. (Ver anexo 6).

LANGO PEZ, por ser una asociación de pescadores crea vínculos con:

- a) Entidades del sector público: El Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), que suministra de implementos para la pesca; la Sub-Secretaría de Recursos Pesqueros, que es la que le otorga la Personería Jurídica; la Inspectoría de Pesca; el Instituto Nacional de Pesca; la Capitanía del Puerto de Salinas; la Prefectura de Santa Elena; y, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Santa Elena;
- b) Organismos del sector privado: la Federación Nacional de Pesca Artesanal (FENACOPEC); y,
- c) Organizaciones comunitarias: entre ellas, la organización comunal, las cooperativas y las asociaciones relacionadas con la actividad de la pesca.

La asociación no ha suscrito convenio ni contratos con entidades públicas ni con organizaciones del sector privado. En cuanto a la realización de proyectos es prácticamente inexistente, esto obedece a la baja capacidad de gestión y a la falta de capacidad instalada. En consecuencia, hay varios proyectos como la Ferretería Marina y la instalación de un frigorífico, que no llegaron a aprobarse. Para la implementación de la ferretería marina, la Sub Secretaría de Recursos Pesqueros, exigía que la asociación cuente con las instalaciones propias para su funcionamiento; para la instalación del frigorífico la Prefectura de Santa Elena, pretendía beneficiar a toda la comunidad de pescadores, algo que no interesó a los socios; y finalmente la construcción de la sede, que está adscrito al Proyecto de la II fase del Malecón de San Pablo, que aún no se ha ejecutado por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Santa Elena.

A decir de sus dirigentes lo que obstaculiza la gestión de proyectos, son las exigencias burocráticas que aún persisten en la actualidad, concuerdan en que los trámites que deben realizar ante los organismos estatales, representan gastos que muchas veces no son retribuidos con la aprobación y concreción de la obra, esto acaba por desmotivar a los directivos.

## Discusión

La capacidad organizacional, es entendida como el conjunto de habilidades, destrezas y recursos con que cuenta la organización para lograr un desempeño y funcionamiento eficaz, eficiente y sostenible en el logro de sus objetivos y resolución de sus problemas (Davis & Lemma, 2009). De aquí que, la capacidad de una organización se mide por los logros alcanzados y por el nivel de aceptación tanto de sus asociados y de los grupos que tienen intereses y que están dentro de su campo de actuación. En donde, la organización comunitaria es “la expresión del interés colectivo y un mecanismo mediante el cual las comunidades rurales buscan hacer efectivos sus intereses, aspiraciones y derechos”. (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003). Sin embargo, en las formas organizativas de la comuna San Pablo se evidencia ciertas debilidades en cuanto a la capacidad de gestión y administración, capacidad de liderazgo, planeación estratégica y generación de recursos financieros, como consecuencia no logran sus objetivos, generando un clima de desconfianza no solo al interior de la misma sino también fuera de ella.

La educación es un factor primordial en el desarrollo de capacidades para la vida, tanto individual como en sociedad y sobre todo dentro de una organización. La asociación LANGO PEZ, tiene una base social cerrada y la conforman pescadores con bajos niveles de educación (educación básica y educación básica incompleta), producto del sistema educativo deficiente de aquella época; y del entorno de los pescadores, en donde, la educación no se consideraba un factor primordial para el desarrollo. Le corresponde, entonces, a las instituciones estatales transferir “los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente y alcanzar un funcionamiento valioso en cualquier entorno” (Mera & Laínez, 2014), y dado las características de la comunidad de

pescadores se debe recurrir a la andragogía como método de enseñanza para facilitar un lenguaje que explique de forma sencilla, pero significativa, el contexto rural y productivo (Mera et al., 2014) de la actividad pesquera artesanal. La educación, por tanto, es una “tarea o acción educativa” (De Oña, 2012) que tal como lo expresa Amartya Sen, es una de las capacidades amplía las oportunidades, libertades y derechos de la ciudadanía y que debe ser uno de los objetivos de la organización.

La capacidad de liderazgo, es el reconocimiento y aceptación de la organización por la comunidad (Palomino; H.; Niño, D., 2003 y Moreno, 2014). Por tanto, la organización debe estratégicamente poseer la capacidad para incidir positivamente y motivar a las personas, organizaciones a participar y ser parte del desarrollo de la comunidad (Colville, J. (Ed), 2008). Se encuentra que dentro de la organización hay personas con capacidad de liderazgo y disposición para trabajar en equipo. Sin embargo, esto se contradice con el hecho de que el líder (presidente) de la organización lleva 8 años en su cargo, y el nivel de involucramiento en actividades con otras organizaciones es baja. Lo que no es una característica propia de organizaciones fuertes, sanas, competitivas y con adaptabilidad a los cambios. La gestión, es la capacidad de la organización para movilizar recursos de manera sustentable, utilizando procedimientos adecuados (Horton, y otros, 2008). La capacidad de gestión en la asociación de pescadores está encaminadas a la generación de recursos, ejecución de proyectos, prestar asistencia técnica, capacitación y demás beneficios para el pescador. Sin embargo, ésta se encuentra en niveles bajos. Así mismo, la capacidad financiera de la organización es débil y su patrimonio lo constituyen solo los aportes económicos de los socios.

La gestión de proyectos es prácticamente inexistente, obedece también, a la falta de capacidad instalada. En consecuencia hay varios proyectos que no han sido aprobados como la Ferretería Marina y la implementación de frigorífico. Así mismo la construcción de la sede que está aprobada pero que hasta el momento no se ha ejecutado.

La planificación estratégica permite a la organización, actuar en el presente y proyectarse al futuro (Horton, y otros, 2008). Para esto la organización debe identificar sus problemas, establecer prioridades, formular planes, asignar responsabilidades, hacer seguimiento y evaluar resultados (Palomino, H.; Niño, D. (Eds), 2003). No obstante, la asociación no tiene definido un plan estratégico, que les permita medir sus logros a corto, mediano y largo plazo. Tampoco, aplican una herramienta metodológica para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización.

En la toma de decisiones la organización se caracteriza por tener una comunicación horizontal en donde, la Asamblea General se convierte en el centro de resolución de conflictos y toma de decisiones. En resumen, la comunicación muestra ser eficaz por lo que posibilita la toma de decisiones.

Los directivos de la asociación son conscientes de las deficiencias organizativas al interior y exterior de la misma y que no gozan del reconocimiento y la confianza de la comunidad. Es por eso que, actualmente están trabajando no solo para beneficiar a sus asociados sino a todos los pescadores. Con esto anhelan “ser la Asociación que trabaja y respalda al pescador artesanal”.

Finalmente, comparando los resultados de trabajos anterior con nuestros hallazgos, apoyado en la premisa de que la organización comunitaria es fundamental para el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales. Para cumplir con este objetivo, ésta debe contar con capacidades humanas, técnicas, financieras y estratégicas que le permitan desempeñarse con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

En un primer acercamiento se constató que:

- a) “a nivel de la provincia (Santa Elena) tan solo 2 de cada 10 pescadores son parte de alguna organización” (Fundación Santiago de Guayaquil, 2012); y,
- b) el Censo Pesquero Artesanal 2000, de la Subsecretaría de Pesca del Ecuador, constata que el escaso nivel organizacional de los pescadores artesanales de la comuna San Pablo alcanza el 91,35% (Vega, 2013), superando a otras comunidades.

En la presente investigación, a través de una observación de campo se contabilizó un total de 217 embarcaciones; la media de pescadores por embarcación es de 2 personas a bordo, dando como resultado 434 pescadores, esto permite determinar que, el escaso nivel organizativo de los pescadores artesanales de la comuna San Pablo, se ubica en un 69%, es decir, que en 16 años, el problema disminuyó un 22,35%, esto significa, que 3 de cada 10 pescadores pertenece a una asociación o cooperativa. En consecuencia, el escaso nivel organizativo y las deficiencias organizacionales, son

problemáticas que aún persisten, y que hacen inviable todo proceso de desarrollo comunitario rural y se precisa de un programa para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de este sector productivo.

## Conclusiones

La capacidad organizacional constituye una herramienta que hace posible el éxito organizacional, en la que el buen desempeño de la organización depende en gran medida de su habilidad combinar aptitudes y recursos en el cumplimiento de sus objetivos y sobre todo, lograr satisfacer las aspiraciones y los intereses de la comunidad. Los hallazgos permiten confirmar que la capacidad organizacional del sector pesquero artesanal en la comuna San Pablo continúa en niveles bajo. Según la evidencia encontrada, en su mayoría son personas con una educación básica mínima, lo cual es una desventaja para el aprendizaje organizacional y precisa de un proceso de fortaleciendo de las capacidades de las organizaciones comunitarias. La capacitación tal como lo exponen, Mera & Laínez (2004) es el procesos mediante el cual se transfiere información acorde a la naturaleza y circunstancia del problema, y es a la vez, el camino para estás potencialicen su capacidad de gestión y su nivel de organización (Palomino, H.; Niño,D. (Eds), 2003). Sin embargo en anteriores procesos de fortalecimiento organizacional, los resultados, luego del proceso de capacitación, no son los esperados. Esto se debe a que no se toma en cuenta las particularidades de la población en que van a ser aplicadas y no se le da el acompañamiento y seguimiento respectivo.

No se evidencia que los pescadores artesanales hayan obtenido beneficios o resultados positivos por el hecho de estar asociados. Por eso manifiestan su desinterés en asociarse. Actualmente, el nivel organizativo, se ubica en un 69%, es decir, 3 de cada 10 pescadores pertenece a una asociación o cooperativa. Las asociaciones presentan un nivel bajo de asociatividad, cohesión, confianza, comunicación y redes de cooperación. Además, es necesario que la asociación defina un plan de acción estratégica.

El instrumento de evaluación, Índice de Capacidad Organizacional (ICO), metodología elaborada para el proyecto de reservas de zonas campesina por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2003), permitió diagnosticar las capacidades de la Asociación de Pescadores Artesanales LANGO PEZ, por su replicabilidad y adaptación en el ámbito rural y de esta manera conocer sus debilidades y fortalezas. Se recomienda por lo tanto, su aplicación a todas las organizaciones comunitarias del sector pesquero de la Comuna San Pablo, a fin de tener una visión global de esta problemática.

La referencia bibliografica más los hallazgo permitan aseverar que a nivel de organizaciones comunitarias, existen deficiencias organizativas, que dificultan su desarrollo. Por aquello, Lusthaus (2002) sugiere, que es imprescindible que los organismos estatales y de cooperación internacional, consideren el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones locales como política de inversión, sobre todo en el sector rural. En donde los conflictos por recursos que una comunidad (urbana o rural) posee “requieren de un sistema de cooperación, solidaridad y mutua colaboración inter y extra organizacional” (Murillo, 2009). Se requiere también trabajar en fortalecer el liderazgo estratégico mediante la formación de líderes comunitarios que puedan incidir positivamente y motivar a la gente a participar en los asuntos concernientes a la comunidad. Para esto, se debe recurrir a la sociología de las organizaciones, que ofrece una comprensión más amplia sobre la dinámica organizacional.

Consciente de que los resultados pueden tener ciertos errores en su interpretación, se hace necesario formar un equipo investigativo con profesionales conocedores de las características socioculturales de la comunidad rural y expertos en métodos de evaluación, a fin de garantizar las confiabilidad de los resultados. Sin embargo este trabajo, constituye un punto de referencia para futuras investigaciones y ciertamente advierte que la problemática del sector pesquero artesanal en la Provincia de Santa Elena, es una tarea que los procesos de capacitación que se dieron anteriormente, no han logrado resolver.

## Bibliografía

- Albarrán, J. (2016). El Desarrollo Comunitario como progreso en el espacio rural. G21 - Sociología Rural, 1-40.
- Ander-Egg, E. (2008). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.
- Avendaño, P. (2006). La Pesca en el Foro Tierra, Territorio y Dignidad. Porto Alegre, Brasil: Foro Mundial de Pescadores y Trabajadores de la Pesca (WFF).
- Carvajal, A. (2011). Apuntes Sobre Desarrollo Comunitario. Málaga: Eumed.net.
- Castelló, A. (2000). Limitaciones del concepto de «capacidad» en la explicación del aprendizaje académico. Educar 26, 19-38.
- CEPAL-FAO-IICA. (2014). Perspectivas de la agricultura y la vida rural en las Américas: Pesca y acuicultura. San José de Costa Rica: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- COFI - FAO. (2014). Sostenibilidad de la pesca en pequeña escala. Roma: Comité de Pesca (COFI) - FAO.
- Colville, J. (Ed). (2008). Diagnóstico de Capacidades. Nota de práctica. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Comisión Permanente del Pacífico Sur –CPPS. (2003). Estudio sobre el impacto socio-económico de la pesca artesanal en los Estados miembros de la Comisión Permanente del Pacífico Sur . Guayaquil, Ecuador: Secretaría General - Dirección de Asuntos Económicos.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito, Ecuador: Registro Oficial # 449.
- Dávila, J. (2013). Capacidades Organizacionales: Dinámicas por naturaleza. Cuadernos de Administración, 11-33.
- Davis, A., & Lemma, T. (2009). Desarrollo de Capacidades: Texto básico del PNUD. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD.
- De Oña, J. (2012). El desarrollo comunitario como práctica educativa y de participación. Análisis de una experiencia de trabajo comunitario de Cáritas Málaga en zonas de exclusión social. Documentación Social, 159-164.
- Del Moral, A. (2009). El desarrollo comunitario en la obra de los teóricos más representativos. UNiversidad de Granada, 149-161.
- Departamento de Pesca y Acuicultura - FAO. (2013). Perfiles sobre la pesca y la acuicultura por países. La República del Ecuador. Ecuador: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Diccionario de la Lengua Española. (20 de Julio de 2016). Real Academia Española. Obtenido de DLE: capaz - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=717IEwd>
- Estatuto de La Asociación de Pescadores Artesanales "LANGO PEZ". (2009). Subsecretaría de Recursos Pesqueros. Manta
- FAO. (31 de 07 de 2016). Temas: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura: <http://www.fao.org/fisheries/es/>
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2013). Modelo para una gestión de excelencia - Organizaciones sin fines de lucro. Argentina.
- Fundación Santiago de Guayaquil. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012-2021. Santa Elena, Ecuador: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Santa Elena.
- Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional. (2008). Estrategia para el desarrollo sostenible de la pesca artesanal, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza de las familias vinculadas. 2008 - 2015. Nicaragua: Instituto Nicaragüense de la Pesca y la Acuicultura. INPESCA.
- González, E., Cerda, R., Quezada, J., Martínez, G., López, E., Álvarez, F., & Merino, J. (2013). Estudio para la determinación de una propuesta de política pública de desarrollo productivo para la pesca artesanal. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organanizacional. Principios y aplicaciones. México, D.F.: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Gürtler, G., Bain, C., & Shikiya, H. (2010). Glosario de Términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos. Buenos Aires: Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio (CREAS).
- Gutiérrez, R., & Gottret, M. (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett, S., Noële, K., Dindo, C., Carden, F., . . . Watts, J. (2008). Evaluación del desarrollo de Capacidades. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- INEC. (23 de Septiembre de 2015). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec): <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Municipal de Ayuda Social Santa Cruz de Tenerife. (2016). I Plan Municipal de Prevención Social y Desarrollo Comunitario. Santa Cruz de Tenerife: Down Tenerife - Asociación Tinerfeña de Trisómicos 21.
- Lemay, M., Llaguno, D., Ardila, S., Bazan, F., Killmer, A., Crausaz, P., . . . Chávez, E. (2009). Apoyo a la Pesca Artesanal Costera. República de Ecuador: Inter-American Development Bank.
- Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero. (1974). Quito: Registro Oficial 494.
- Lindon, V. (2014). Diagnóstico Estratégico del Sector Pesquero Peruano. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo - Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Martínez, L. (2000). Comentario y aporte de Luciano Martínez Valle. En V. Bretón, "El desarrollo comunitario" como modelo de intervención en el medio rural (pág. 91). Quito: Centro Andino de Acción Popular - CAAP.
- Mera, M., & Laínez, A. (2014). Fortalecimiento de Competencias Educativas para el mejoramiento de capacidades productivas en el contexto agropecuario de la Provincia de Santa Elena. Tópicos Selectos de Economía ECORFAN, 264-297.
- Moreno, M. (2014). Cinco herramientas para la gestión del desarrollo rural. Bogotá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Moyano, E. (2007). Capital social y desarrollo en zonas rurales. En J. Pérez, A. Yurjevic, B. Muñoz, E. Murillo, G. (2009). Sociología de las organizaciones. Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la banca en Colombia. pensamiento y gestión, 41-72.
- Sevilla, T. Rodríguez, F. Herrero, . . . E. Gracia, Sociología y desarrollo. El reto del desarrollo sostenible (págs. 428-450). Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Páez, M. (2014). Apoya al fomento de proyectos de pesca artesanal y acuícolas a nivel nacional. Bogotá: INCODER.
- Palomino, H.; Niño, D. (Eds). (2003). Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesinas: Índice de Capacidad Organizacional - ICO. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Banco Mundial - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) - Serie Documentos.
- Parra, L. (2015). Factores asociados a las capacidades organizacionales para la innovación. Bogotá: Universidad Nueva Granada.
- Pérez, G., Bautista, J., & Peralta, C. (2015). Conflictividad y empoderamiento en agrupaciones sociales contemporáneas. Guadalajara: ITESO.
- Pinto, M. (2012). Desarrollo Organizacional. Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio.
- PNUD; Programa Art – Redes. (2011). Índice de Capacidad Organizacional-ICO. Colombia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Proyecto de Ley Organica de Pesca. Manglar. Acuicultura y Recolección. (2012). Quito: Frente Parlamentario Ecuador sin Hambre.
- Ramos, M. (2005). Análisis espacial de las características económicas de las comunas de la Península de Santa Elena. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.
- Sevilla, E. (2007). Las Bases sociológicas de la agroecología y el desarrollo rural sustentable. En J. Pérez, Sociología y desarrollo. El reto del desarrollo sostenible (págs. 329-367). Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España.
- Terry, J. (2007). Teoría y práctica del desarrollo comunitario rural integral. OIDLÉS, 1-16.

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000). Liderazgo basado en resultados. Barcelona: Gestión 2000.

Urquijo, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. EDETANIA 46, 63-80.

USAID. (18 de Julio de 2011). Análisis y Fortalecimiento de la Capacidad de su Organización. La Guía Esencial de las ONG para Administrar la Adjudicación de la USAID, 139-151. Obtenido de [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net).

Vega, R. (2013). Estudio de impacto ambiental de la gestión integral de los desechos sólidos de la mancomunidad de Santa Elena. Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente.

Villar, R., & Florez, M. (2011). Opciones de inversión social privada en desarrollo comunitario. Colombia: Fundación DIS.

## Notas

<sup>1</sup> Para referencia de su confiabilidad y validez, se sugiere consultar las siguientes publicaciones:

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2003). Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesinas: Índice de Capacidad Organizacional - ICO. Bogotá: Serie Documentos;

- Moreno, Mario. (2014). Cinco herramientas para la gestión del desarrollo rural. Bogotá: Instituto Interamericano para el desarrollo de la Agricultura (IICA); Rivas, Marta. (2010).

- Índice ICO: competencias Organizacionales. Diagnóstico organizacional, rápido y eficiente – Guía para facilitar su aplicación. Unidad de Fortalecimiento Organizacional – Programa MIDAS de USAID.

<sup>2</sup> El Comité de Pesca (COFI), órgano auxiliar del Consejo de la FAO, es un foro mundial intergubernamental en el que se examinan las principales cuestiones y problemas internacionales de la pesca y la acuicultura, y se formulan recomendaciones para los gobiernos, las organizaciones regionales de pesca, las ONG, los pescadores, la FAO y la comunidad internacional, en forma periódica y mundial. El Comité de Pesca también ha servido de foro de negociación de acuerdos mundiales e instrumentos no vinculantes. (En <http://www.fao.org/fishery/about/cofi/es>)

<sup>3</sup> La vigente Ley de Pesca y desarrollo Pesquero (1974), “hasta la presente fecha no ha sufrido ninguna reforma en su articulado, y se encuentra totalmente desactualizada es decir han pasado ya 38 años, y es un nicho de impunidad para el ejercicio de la pesca en general. (Proyecto de ley orgánica de pesca. Manglar. Acuicultura y recolección, 2012).

<sup>4</sup> Presidida por el señor Ismael Suárez, quien desde su reactivación lleva ya 8 años en este cargo.

<sup>5</sup> En el diseño de la investigación se asumió que todos los asociados son pescadores artesanales. Sin embargo, se sabe por el contacto directo con el objeto de estudio que hay quienes han dejado de dedicarse a la pesca, otros son comerciantes y dueños de las embarcaciones, pero le asiste el derecho de tener el certificado de pescador y los permisos correspondiente. Por lo que el diseño de la investigación debe ser mejorado.

<sup>6</sup> Se entiende que los fines de la asociación que aquí se citan, en la práctica viene a ser los servicios y beneficios que ofrece a sus asociados, por lo tanto, son tomados como tal, y su análisis, se lo hace dentro ámbito interno de la organización

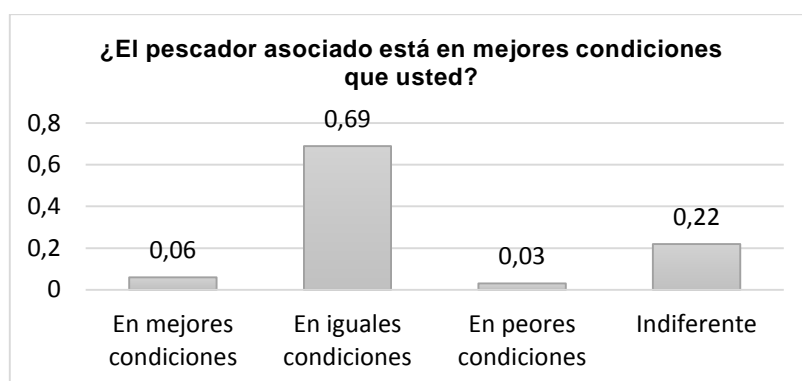
## Anexos

### Anexo 1

Servicios y beneficios			
Prestación de servicios en:	SI (%)	NO (%)	TOTAL
a) Asesoramiento organizacional	0,85	0,15	1
b) Crédito para embarcaciones y motores	0,15	0,85	1
c) Capacitación (técnica)	0,69	0,31	1
d) Facilidades para la comercialización de la pesca	0,00	1,00	1
e) Facilidad para trámites y permisos	1,00	0,00	1
Total	0,54	0,46	1
Aspectos en lo que ha mejorado las condiciones de vida de los pescadores.	%	%	Total
Social	0,31	0,69	1
Económico	0,23	0,77	1
Ningún/poco beneficio	0,38	0,62	1
Total	0,31	0,69	1

Fuente: Encuesta ICO, 2016

### Anexo 2



Fuente: Sondeo de opiniones- ICO, 2016

### Anexo 3

Capacidades humanas básicas			
Capacidades	SI	NO	TOTAL
Lee fluidamente	0,77	0,23	1
Escribe correctamente	0,92	0,08	1
Sabe comunicar sus ideas	0,46	0,54	1
Sabe trabajar en equipo	0,62	0,38	1
Hace cálculos matemáticos	0,62	0,38	1
Sus ideas tienen influencia sobre las personas	0,77	0,23	1
Analiza sus ideas, antes de opinar	1,00	0,00	1
Tiene conocimientos administrativos u organizacionales	0,38	0,62	1
Total	0,69	0,31	1

Fuente: Encuesta ICO, 2016



#### Anexo 4

Capacidad de Liderazgo					
Desempeño de:	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	TOTAL
a) La organización	0,07	0,77	0,08	0,08	1
b) Los dirigentes	0,08	0,69	0,15	0,08	1
c) Las comisiones	0,08	0,38	0,46	0,08	1
Total	0,08	0,61	0,23	0,08	1

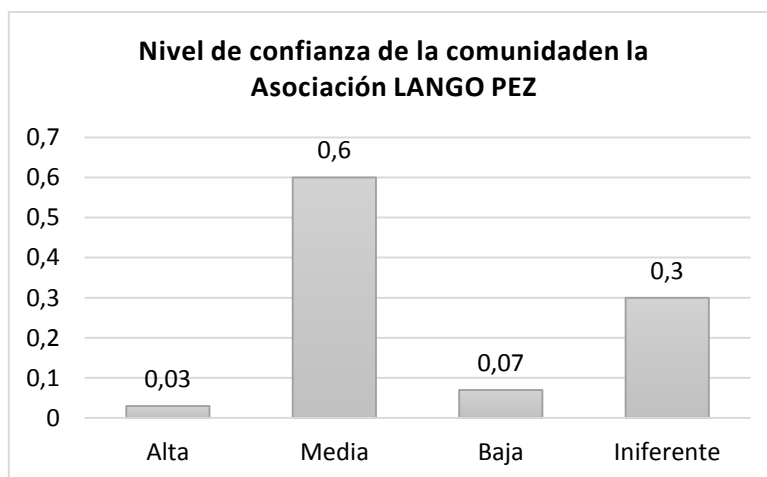
Fuente: Encuesta ICO, 2016

#### Anexo 5

Comunicación e información			
Canales de comunicación	Uso	NO uso	TOTAL
a) Celular	0,54	0,46	1
b) Redes sociales	0,24	0,76	1
C) Voz de los techos	1,00	0,00	1
d) Reuniones	1,00	0,00	1
Total	0,70	0,31	1

Fuente: Encuesta ICO, 2016

#### Anexo 6



Fuente: Sondeo de opiniones- ICO, 2016