

## Fortalecimiento de la Comercialización en Organizaciones Agroproductivas: Diagnóstico y Propuesta de Mejora Institucional

### Strengthening Commercialization in Agroproductive Organizations: Diagnosis and Institutional Improvement Proposal

Domenica Leonor Yáñez Izquierdo [0009-0000-9257-5677] 

Ministerio de Educación, Cuenca, Ecuador.

[dyanez50@gmail.com](mailto:dyanez50@gmail.com)

#### CITA EN APA:

Yáñez Izquierdo, D. L. (2025). Fortalecimiento de la Comercialización en Organizaciones Agroproductivas: Diagnóstico y Propuesta de Mejora Institucional. *Tesla Revista Científica*, 5(2).  
<https://doi.org/10.55204/trc.v5i2.e491>

Recibido: 2025-02-12

Aceptado: 2025-06-02

Publicado: 2025-07-08

TESLA

Revista Científica

ISSN: 2796-9320



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.

The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

**Resumen:** Este artículo presenta los resultados de una investigación orientada al fortalecimiento de la comercialización en organizaciones agroproductivas de la provincia del Azuay, Ecuador, mediante un diagnóstico organizativo y la implementación de un plan de mejora institucional. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo-descriptivo con soporte cualitativo, aplicando el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a 35 asociaciones legalmente registradas. Se analizaron dimensiones como gobernanza, planificación, participación, gestión financiera y acceso a mercados. Los resultados evidenciaron bajos niveles de madurez organizativa, alta dependencia de intermediarios (78 %) y escasa participación en canales directos de comercialización (14 %). Con base en estos hallazgos, se diseñó un plan de mejora continua en diez etapas, que incluyó procesos de capacitación en liderazgo, planificación, marketing y gestión financiera, beneficiando a más de 400 organizaciones en diferentes niveles. Los primeros efectos observados incluyen mayor formalización interna, participación en ferias y apertura de nuevos canales de comercialización. El modelo propuesto demuestra ser replicable en otros contextos rurales, contribuyendo a la construcción de capacidades locales, sostenibilidad institucional y mejora progresiva del posicionamiento comercial de los pequeños productores.

**Palabras clave:** Comercialización agroproductiva, organizaciones rurales, diagnóstico organizativo, plan de mejora continua, desarrollo institucional.

**Abstract:** This article presents the results of a research study aimed at strengthening commercialization processes in agro-productive organizations in the province of Azuay, Ecuador, through an organizational diagnosis and the implementation of an institutional improvement plan. The study adopted a quantitative-descriptive approach with qualitative support, applying the Organizational Integral Diagnosis (DIO), an official tool of the Ministry of Agriculture and Livestock (MAG), to 35 legally registered associations. Key dimensions such as governance, planning, member participation, financial management, and market access were analyzed. The results revealed low levels of organizational maturity, high dependence on intermediaries (78%), and limited participation in direct marketing channels (14%). Based on these findings, a ten-step continuous improvement plan was designed, which included training processes in leadership, strategic planning, marketing, and financial management, benefiting over 400 organizations at various levels. Initial outcomes included greater internal formalization, participation in fairs, and access to new commercialization channels. The proposed model has proven to be replicable in other rural contexts, contributing to local capacity building, institutional sustainability, and the progressive enhancement of small producers' commercial positioning.

**Keywords:** Agroproductive commercialization, rural organizations, organizational diagnosis, continuous improvement plan, institutional development.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la agricultura familiar ecuatoriana, las organizaciones agroproductivas cumplen un papel estratégico como mecanismos de intervención directa del Estado para garantizar la soberanía alimentaria y la inclusión económica de pequeños y medianos productores. En Ecuador, más del 60 % de la producción agropecuaria es generada por unidades productivas de base familiar, que, a pesar de su relevancia, enfrentan múltiples limitaciones estructurales y operativas (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2019).

La Dirección Distrital del Azuay del MAG registra alrededor de 400 organizaciones con personería jurídica, las cuales, en su mayoría, presentan deficiencias en gestión organizativa, comercialización, gobernanza interna y vinculación efectiva con los mercados (DIO, s/f). Estas debilidades estructurales se traducen en un bajo aprovechamiento de los recursos e infraestructura proporcionados por el Estado, como maquinaria agrícola, centros de acopio y sistemas de riego tecnificado, debido al débil nivel asociativo, escasa planificación estratégica y falta de conocimientos técnicos en comercialización (FAO, 2012; MAG, 2019).

Diversos estudios han señalado que la asociatividad, cuando está debidamente consolidada, permite aumentar la competitividad de las organizaciones rurales, mejorar su capacidad de negociación y reducir los niveles de intermediación (Belmonte, 2014; Bradley et al., 2012). Sin embargo, en la provincia de Azuay, muchos productores continúan comercializando en condiciones informales e inadecuadas, como en aceras y calles, fuera de los mercados establecidos, lo que genera riesgos sanitarios y limita el acceso a consumidores (Redacción El Mercurio, 2021).

La situación descrita se agravó a raíz de la pandemia por COVID-19, la cual intensificó las brechas estructurales de las cadenas de valor agroalimentarias y evidenció la necesidad urgente de reformular estrategias de fortalecimiento organizacional con enfoque territorial, participativo y sostenible. En este sentido, la propuesta presentada en este estudio busca responder a la necesidad de generar mecanismos de mejora continua para los procesos de comercialización y gestión asociativa, desde una perspectiva sistémica e institucional.

El presente artículo se basa en la implementación del Diagnóstico Integral Organizativo (DIO), herramienta oficial del MAG (Acuerdo Ministerial N.º 002), y en la construcción de un plan de mejora articulado con procesos de capacitación, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento. Esta estrategia se alinea con los principios de planificación participativa, acción local e innovación institucional, que han sido recomendados por organismos internacionales como la FAO y el IICA para mejorar la gobernanza de las organizaciones agroproductivas en América Latina (FAO, 2012; IICA, 2018).

### 1.1. Contexto institucional y problemática del fortalecimiento organizativo en Azuay

La provincia del Azuay, ubicada al sur de la región Sierra del Ecuador, constituye un territorio de alta vocación agropecuaria, en el que se desarrollan múltiples organizaciones de pequeños productores vinculados a sistemas agrícolas, pecuarios y forestales. No obstante, el crecimiento de estas organizaciones ha estado condicionado por debilidades estructurales en el ámbito organizativo, legal y comercial. La Dirección Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es el ente rector de las políticas agroproductivas en el territorio y desempeña un rol clave en el fortalecimiento de estas asociaciones, a través de procesos de regularización jurídica, asistencia técnica y fomento de capacidades (MAG, 2019).

Pese a que el MAG ha otorgado personería jurídica a cerca de 400 organizaciones agropecuarias sin fines de lucro en la provincia de Azuay, muchas de ellas presentan un bajo nivel de consolidación organizativa, limitada planificación estratégica, escasa vinculación a mercados y deficiente aprovechamiento de los recursos públicos asignados (DIO, s/f). Entre las principales problemáticas identificadas se encuentran el débil nivel asociativo, la falta de liderazgo institucionalizado, la inexistencia de planes de comercialización y la poca capacidad para articularse con actores públicos y privados.

Por otro lado, las condiciones del entorno institucional no han sido del todo favorables. En Cuenca y otras zonas urbanas de Azuay, por ejemplo, es común observar a productores ofertando sus productos en condiciones informales —como en aceras o calles— sin cumplir con los requisitos mínimos de seguridad alimentaria ni con las normativas municipales. Esta situación no solo afecta la salud pública, sino que también limita la dignificación del trabajo agropecuario y reduce los ingresos de los pequeños agricultores debido a la informalidad y la intermediación excesiva (Redacción El Mercurio, 2021).

La ausencia de sistemas modernos y coordinados de comercialización, junto con la falta de infraestructura adecuada, la escasa capacitación en gestión organizacional y comercial, y la débil articulación interinstitucional, obstaculizan la sostenibilidad de estas asociaciones rurales. De allí que se hace urgente una intervención sistemática, técnica y planificada, que permita diseñar procesos de mejora continua con enfoque territorial, diagnóstico participativo y seguimiento por indicadores, para garantizar la permanencia y fortalecimiento de estas organizaciones en el tiempo.

### 2.2. Fundamento teórico del modelo de mejora

El modelo propuesto en este estudio se fundamenta teóricamente en los principios de la mejora continua, la gestión organizacional y la administración estratégica del desarrollo rural. Según Gonzales y Michelena (2000), un proceso de mejora de calidad en organizaciones sociales debe basarse en la secuencia *planificar–actuar–verificar–ajustar (ciclo PDCA)* y utilizar herramientas analíticas para identificar causas estructurales de los problemas. Esta visión es compartida por las propuestas del MAG en el uso del DIO, que permiten analizar variables como gobernanza, productividad, economía y vinculación comercial.

El diagnóstico organizativo permite medir el nivel de madurez de cada asociación en aspectos clave como legalidad, estructura, participación, gestión económica, planificación comercial, liderazgo y vinculación al mercado. Esta información se traduce luego en acciones de capacitación específicas y en el diseño de planes de mejora adaptados a la realidad de cada organización, incluyendo indicadores de seguimiento y mecanismos de control (MAG, 2019).

Adicionalmente, el modelo considera elementos de asociatividad, cultura organizacional y gestión de calidad, descritos en el marco teórico. Para que un proceso de mejora sea sostenible, debe apoyarse en valores compartidos, liderazgo legítimo, comunicación transparente, compromiso colectivo y empoderamiento progresivo de los miembros (Lusthaus, 2002; Martínez, 2004). Así mismo, la consolidación de redes de comercialización —formales, diferenciadas y con orientación al mercado— requiere que las asociaciones superen el enfoque de subsistencia y se proyecten hacia estrategias empresariales sostenibles.

En consecuencia, el modelo de mejora no solo busca resolver deficiencias puntuales, sino transformar las dinámicas organizativas mediante formación, evaluación participativa, herramientas administrativas y cultura de planificación. El resultado esperado es una institucionalidad local más eficiente, resiliente y con mayor capacidad de incidencia en el desarrollo territorial.

### **1.3. Importancia estratégica del fortalecimiento comercial organizativo (*versión ampliada*)**

El fortalecimiento organizativo y comercial de las asociaciones agroproductivas constituye un eje fundamental en las políticas de desarrollo rural inclusivo, al permitir que pequeños productores articulen sus esfuerzos en torno a objetivos comunes, optimicen recursos, mejoren su acceso a servicios e incrementen su poder de negociación en los mercados. En el caso ecuatoriano, este tipo de organizaciones ha sido promovido durante décadas como instrumento para democratizar el acceso al desarrollo, reducir la pobreza rural y fomentar la soberanía alimentaria (MAG, 2019; Chiriboga, 2001).

Sin embargo, a pesar de su potencial transformador, gran parte de estas asociaciones enfrenta serias limitaciones estructurales que comprometen su sostenibilidad: débil institucionalidad interna, escasa capacidad de planificación, rotación inestable de líderes, ausencia de registros contables y limitada visión de mercado. A esto se suma una alta dependencia de intermediarios para la venta de sus productos, lo que reduce significativamente los márgenes de ganancia e impide la capitalización del trabajo colectivo (Zarco & García, 2007; González & Ortiz, 2015).

Estas debilidades han sido reconocidas por organismos como la FAO (2012) y el IICA (2018), que insisten en que las estrategias de apoyo a la agricultura familiar deben ir más allá de la provisión de insumos o financiamiento puntual. Se requiere de procesos de fortalecimiento integral que incluyan diagnóstico

organizacional, asistencia técnica sostenida, formación en gestión empresarial y apertura de canales de comercialización más justos, diferenciados y vinculados a territorios y consumidores conscientes.

La economía popular y solidaria, reconocida en el marco constitucional ecuatoriano, representa un modelo alternativo al desarrollo basado en relaciones de solidaridad, cooperación y equidad. En este sentido, las asociaciones agroproductivas no solo son actores económicos, sino también espacios de participación ciudadana, inclusión social y construcción de ciudadanía (Pacheco & Romero, 2018; Valarezo, 2015).

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento organizativo y comercial no es únicamente un asunto técnico o administrativo, sino un componente estratégico para garantizar el arraigo territorial, la resiliencia frente a crisis externas, y la viabilidad de sistemas agroalimentarios más sostenibles y equitativos. Por ello, resulta fundamental diseñar modelos replicables que combinen herramientas de diagnóstico, planes de mejora personalizados y mecanismos de evaluación continua que permitan a las organizaciones evolucionar desde la subsistencia hacia la competitividad con identidad propia (Gonzales & Michelena, 2000; Belmonte, 2014).

La propuesta metodológica desarrollada en esta investigación se enmarca en ese desafío: no solo abordar los síntomas visibles de la debilidad organizativa, sino intervenir sobre sus causas estructurales, generando procesos de aprendizaje colectivo, planificación estratégica y mejora continua en concordancia con los principios del desarrollo rural participativo y el enfoque territorial.

#### **1.4. Justificación del estudio**

El presente estudio se justifica por la necesidad urgente de fortalecer las capacidades organizativas y comerciales de las asociaciones agroproductivas en Ecuador, especialmente en territorios como la provincia del Azuay, donde predominan formas de producción familiar con escasa articulación al mercado y limitada institucionalidad interna. A pesar de los esfuerzos desplegados por el Estado a través de políticas de promoción de la economía popular y solidaria, persisten debilidades estructurales que afectan la sostenibilidad de las organizaciones, su capacidad de autogestión y su permanencia en esquemas de comercialización justos (MAG, 2019; Pacheco & Romero, 2018).

Desde una perspectiva institucional, el fortalecimiento de estas organizaciones constituye un eje estratégico para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo rural, la dinamización de las economías locales y la reducción de brechas de desigualdad. Sin embargo, la ausencia de diagnósticos sistemáticos, planes de mejora estructurados y metodologías replicables ha limitado la efectividad de las intervenciones públicas (Gonzales & Michelena, 2000; Belmonte, 2014).

En este contexto, el estudio aporta evidencia empírica y una propuesta metodológica validada que articula diagnóstico organizativo, planificación participativa y acciones de mejora continua. Su valor radica en su aplicabilidad práctica, su enfoque integral y su alineación con los lineamientos institucionales del MAG y con las agendas nacionales de fortalecimiento del sector agroproductivo asociativo.

## **2 MATERIALES Y MÉTODOS**

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo–descriptivo con soporte cualitativo, orientado a la identificación, análisis y mejora de los procesos organizativos, administrativos y comerciales de las organizaciones agroproductivas legalmente registradas en la Dirección Distrital de Azuay del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). El enfoque mixto permitió no solo caracterizar cuantitativamente la situación de las asociaciones, sino también comprender, desde una perspectiva contextual y participativa, las causas estructurales de sus debilidades organizacionales y sus oportunidades de mejora.

La metodología se sustentó en la aplicación de la herramienta oficial de evaluación socioempresarial denominada Diagnóstico Integral Organizativo (DIO), validada y estandarizada por el MAG mediante el Acuerdo Ministerial No. 002. Esta herramienta permite evaluar de manera sistemática seis dimensiones clave de las organizaciones: legal, administrativa, productiva, comercial, económica y organizativa, utilizando criterios ponderados y niveles de madurez organizacional.

### **2.1 Diseño metodológico**

El diseño metodológico se estructuró en tres fases:

#### **1. Diagnóstico organizativo inicial**

Se aplicó la herramienta DIO a las organizaciones con personería jurídica en la provincia de Azuay, alimentando el sistema con datos actualizados mediante entrevistas dirigidas, observación técnica y análisis documental. Esta fase permitió obtener información sobre nivel de asociatividad, liderazgo, gobernanza, legalidad, gestión económica, articulación institucional y procesos de comercialización.

#### **2. Diseño del plan de mejora organizativa y comercial**

A partir del diagnóstico, se diseñaron planes de mejora específicos para cada organización, con enfoque participativo. La propuesta metodológica se basó en los principios de la mejora continua (ciclo PDCA) y se estructuró según el modelo de Gonzales y Michelena (2000), que establece diez etapas de intervención: desde la identificación de necesidades hasta la revisión de resultados, utilizando herramientas como análisis de Pareto, diagrama causa-efecto, lluvia de ideas, matriz de acciones correctivas, cronogramas de Gantt y cálculo de indicadores.

### 3. Ejecución, seguimiento y evaluación

Las acciones fueron ejecutadas mediante jornadas de capacitación técnica y administrativa en liderazgo, planificación estratégica, marketing, gestión financiera y manejo de herramientas TIC. Además, se implementaron indicadores de gestión para evaluar el desempeño institucional y el impacto de la propuesta de mejora en la sostenibilidad organizativa y comercial. Se establecieron mecanismos de seguimiento semestrales para verificar avances y ajustar las estrategias.

## 2.2 Técnicas e instrumentos

El estudio empleó una combinación de técnicas e instrumentos metodológicos diseñados para garantizar un levantamiento de información riguroso, contextualizado y participativo. Las herramientas utilizadas permitieron una caracterización integral del estado organizativo de las asociaciones agroproductivas, así como la identificación de causas estructurales que limitan su desarrollo. A continuación, se detallan las principales técnicas e instrumentos aplicados:

- **Diagnóstico Integral Organizativo (DIO):**

Es una herramienta oficial del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), validada mediante el Acuerdo Ministerial No. 002. Constituyó la base metodológica del estudio y permitió evaluar seis dimensiones organizativas: legal, administrativa, económica, productiva, comercial y organizativa. Su estructura ponderada facilita la clasificación de las organizaciones según niveles de madurez institucional (incipiente, básico, medio o avanzado).

- **Matrices FADO (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades):**

Son utilizadas como complemento analítico para caracterizar tanto el entorno interno como externo de las organizaciones. Esta herramienta permitió sistematizar factores estratégicos clave y sirvió de insumo para la formulación de planes de mejora.

- **Análisis de procesos y diagramas de causa–efecto:**

Se aplicaron técnicas de diagnóstico organizacional como el diagrama de Ishikawa, con el objetivo de identificar los factores causales que afectan la estructura, desempeño y sostenibilidad de las asociaciones. Esta herramienta facilitó la priorización de problemas estructurales y la toma de decisiones correctivas.

- **Talleres participativos:**

Se organizaron sesiones presenciales con directivos, socios y técnicos del MAG, empleando metodologías activas de trabajo colaborativo. Los talleres se enfocaron en la reflexión colectiva, la identificación de problemas organizativos y la formulación participativa de estrategias de mejora. También se emplearon guías didácticas y material visual adaptado a las características socioculturales de los participantes.

- **Indicadores de desempeño institucional:**

Se definieron indicadores específicos para monitorear los avances alcanzados durante la implementación del plan de mejora. Estos incluyeron criterios relacionados con el incremento de la participación de socios, calidad de la planificación organizativa, fortalecimiento de capacidades comerciales, articulación interinstitucional y apertura a nuevos mercados.

La articulación de estos instrumentos permitió no solo diagnosticar el estado actual de las organizaciones, sino también generar un modelo replicable de intervención técnica, adaptado a los contextos rurales del Ecuador, con base en evidencia y participación de los actores involucrados.

### **2.3 Población y alcance**

El estudio se centró en las organizaciones agroproductivas formalmente registradas y legalizadas en la base de datos de la Dirección Distrital Azuay del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) hasta el año 2021. Este universo estuvo conformado por aproximadamente 400 organizaciones de carácter asociativo, con personería jurídica vigente y adscritas al régimen de economía popular y solidaria, pertenecientes a los cantones de Cuenca, Paute, Gualaceo, Sigsig, Santa Isabel, Girón, Nabón, San Fernando, entre otros.

La selección de la población se sustentó en criterios institucionales y operativos definidos por la unidad de Fortalecimiento Organizativo del MAG, priorizando aquellas asociaciones que se encontraban en proceso activo de acompañamiento técnico, planificación o comercialización durante el periodo de intervención. Para efectos del diagnóstico y validación de la propuesta metodológica, se trabajó con una muestra intencional de 35 organizaciones, las cuales fueron analizadas en profundidad mediante visitas técnicas, entrevistas, talleres participativos, y revisión documental.

El alcance del estudio fue organizativo, comercial y administrativo, abordando de forma integral variables estructurales como el nivel de madurez institucional, gobernanza interna, planificación estratégica, gestión comercial, posicionamiento de productos, capacidades de liderazgo y relación con el entorno territorial.

Asimismo, el estudio incluyó acciones coordinadas con las unidades de Desarrollo Rural, Innovación Tecnológica y Comercialización del MAG, lo que permitió fortalecer la intervención desde una perspectiva interinstitucional y multidimensional. Este enfoque integral permitió diseñar un plan de mejora personalizado, adaptado a las necesidades detectadas mediante el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO) y validado con los actores organizativos a lo largo del proceso.

El estudio tiene un alcance territorial limitado a la provincia del Azuay, pero sus resultados y el modelo metodológico propuesto presentan potencial de replicabilidad nacional, especialmente en contextos

rurales con características socioeconómicas similares, donde predomina la agricultura familiar, la asociatividad incipiente y la débil inserción comercial.

### 3 RESULTADOS

El diagnóstico integral evidenció que la provincia del Azuay posee una marcada vocación agropecuaria, aunque caracterizada por fragmentación de las unidades productivas y brechas en acceso a servicios técnicos y comerciales. La población económicamente activa en el sector rural se concentra principalmente en actividades agropecuarias y de autoconsumo, con predominio de pequeños productores dispersos en cantones como Cuenca, Gualaceo, Paute y Santa Isabel (MAG, 2019).

En términos de producción, se identificó que la mayoría de las organizaciones trabajan con productos no diferenciados, lo que limita su valor de mercado y expone a los productores a condiciones de precios fijadas por intermediarios. Además, existe escasa incorporación de prácticas de trazabilidad, calidad y certificación. La tabla 1 resume las cifras de producción avícola y pecuaria registradas por el MAG.

**Tabla 1.**

Producción pecuaria y avícola en Azuay (2021)

Tipo de producción	Unidades activas	Producto principal
Avícola	1.037	Carne y huevo
Porcina	849	Cerdo
Bovinos	1.235	Leche y carne

*Fuente: Elaboración propia con datos del MAG*

#### 3.2 Estado de madurez organizativa de las asociaciones

Mediante la aplicación del Diagnóstico Integral Organizativo (DIO), se evaluó el nivel de madurez institucional de 35 organizaciones agroproductivas pertenecientes a la Dirección Distrital de Azuay. El instrumento permitió analizar de forma sistemática seis dimensiones clave: gobernanza, participación de socios, planificación estratégica, formalización legal, gestión financiera y gestión comercial. A cada dimensión se le asignó un puntaje ponderado, lo que permitió clasificar a las organizaciones en cuatro niveles de madurez: incipiente, básico, medio y avanzado.

Los resultados evidenciaron una distribución poco homogénea, con una alta concentración de asociaciones en los niveles incipiente (29 %) y básico (43 %), lo cual refleja una débil capacidad institucional para sostener procesos de planificación, tomar decisiones colegiadas, implementar prácticas contables, generar autonomía financiera o gestionar adecuadamente sus canales de comercialización. Solo

un 20 % de las organizaciones alcanzó un nivel medio de madurez, y apenas un 8 % fue clasificado como avanzado, demostrando estructuras internas consolidadas y procesos administrativos formalizados.

En cuanto a la dimensión de participación de socios, el 68 % de las organizaciones presentaba escasa o nula asistencia a asambleas generales, baja rotación en cargos directivos y limitada representación de jóvenes y mujeres. En el componente de planificación, el 74 % de las organizaciones carecía de planes operativos anuales o registros de actividades, y solo el 11 % trabajaba con algún tipo de agenda institucional. La gestión financiera, por su parte, fue una de las áreas más críticas: el 65 % no llevaba libros contables ni registros sistematizados de ingresos y egresos.

Estas debilidades limitan no solo la capacidad de autogestión de las organizaciones, sino también su posibilidad de acceder a políticas públicas, financiamiento, asesoría técnica o canales de comercialización institucionalizados. Por tanto, los resultados del DIO no solo ofrecieron una radiografía de la situación organizativa actual, sino que también sirvieron como insumo fundamental para diseñar un plan de mejora personalizado, orientado a fortalecer progresivamente cada una de las dimensiones evaluadas.

Este diagnóstico ratifica lo planteado por Belmonte (2014) y González & Ortiz (2015), quienes advierten que las organizaciones rurales, para trascender del asistencialismo al desarrollo sostenible, requieren procesos sistemáticos de fortalecimiento institucional con acompañamiento técnico, planificación participativa y articulación interinstitucional.

**Tabla 2.**

Nivel de madurez organizacional de las asociaciones

Nivel de madurez	Número de organizaciones
Bajo (<40%)	160
Medio (40%–60%)	92
Alto (60%–80%)	48
Óptimo (>80%)	20

*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados DIO*

Los datos revelan que el 63 % de las asociaciones se ubican en niveles bajo o medio de madurez, evidenciando la necesidad de intervención técnica y fortalecimiento institucional.

### 3.3 Acceso a comercialización y estructura de mercado

El estudio reveló que más del 78 % de las organizaciones agroproductivas evaluadas no acceden a canales de comercialización directa, lo que constituye una barrera estructural significativa para su sostenibilidad económica. Predomina un modelo de comercialización basado en intermediarios o acopiadores locales, quienes, al asumir los costos logísticos y de distribución, establecen condiciones desfavorables para los pequeños productores en términos de precio, volumen, formas de pago y continuidad de la relación comercial.

Este tipo de estructura reproduce relaciones comerciales asimétricas, en las que los productores se ven obligados a aceptar condiciones impuestas, con márgenes de ganancia reducidos y escasa capacidad de negociación. Además, limita la posibilidad de posicionar productos con valor agregado, identidad territorial o atributos diferenciadores, obstaculizando el tránsito hacia mercados más competitivos, justos o solidarios (FAO, 2012; Ortiz, 2013).

Solo un 14 % de las organizaciones reportó ventas directas al consumidor final, a través de tiendas comunitarias, convenios con mercados locales o circuitos cortos de comercialización. A su vez, un 22 % manifestó haber participado esporádicamente en ferias agroproductivas, ruedas de negocios o plataformas digitales promovidas por gobiernos locales, ONG o proyectos de cooperación internacional. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estas participaciones no se sostienen en el tiempo, ni están respaldadas por estrategias de marketing, planes comerciales o desarrollo de marca asociativa.

La limitada capacidad logística, la falta de conocimiento del mercado, la informalidad jurídica y contable, así como la escasa articulación interinstitucional, dificultan el ingreso sostenible a canales diferenciados. Esta situación confirma lo advertido por González y Ortiz (2015), quienes destacan que sin formación comercial, asociatividad real y planificación estratégica, las organizaciones rurales permanecen atadas a esquemas tradicionales de dependencia.

En consecuencia, el acceso a mercados no debe tratarse únicamente como un problema de infraestructura o financiamiento, sino como una dimensión estratégica que requiere intervención simultánea en capacidades organizativas, visibilidad comercial, formalización jurídica y alianzas territoriales. La ejecución del plan de mejora propuesto en esta investigación abordó estos aspectos de forma integral, priorizando procesos formativos, generación de convenios comerciales y participación planificada en ferias y eventos de promoción.

**Tabla 3.**

Acceso a canales de comercialización

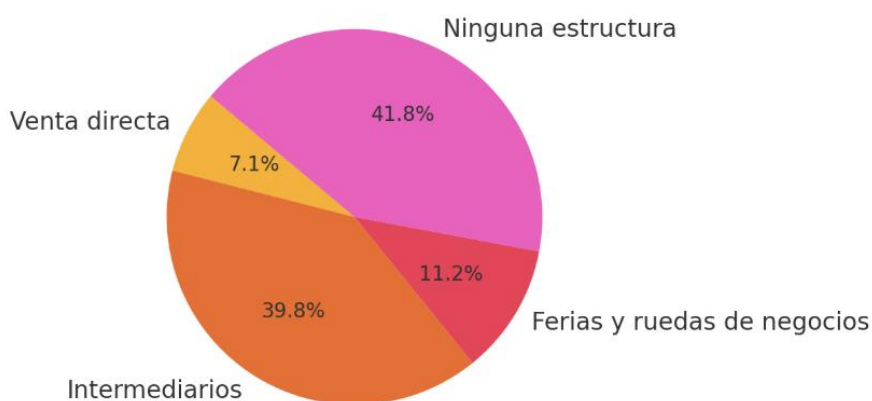
Tipo de comercialización	% de organizaciones
Venta directa	14 %
Intermediarios	78 %
Ferias/ruedas de negocios	22 %
Ninguna estructura comercial	82 %

*Fuente: Diagnóstico DIO – MAG*

Como se observa en la Tabla 3, la mayoría de las organizaciones se encuentra en una situación de alta dependencia comercial: el 78 % vende a través de intermediarios, y un 82 % no dispone de una estructura comercial propia o establecida. Estos datos reflejan una fragilidad estructural significativa en los esquemas de comercialización, lo cual afecta directamente la rentabilidad, sostenibilidad y autonomía económica de las asociaciones agroproductivas.

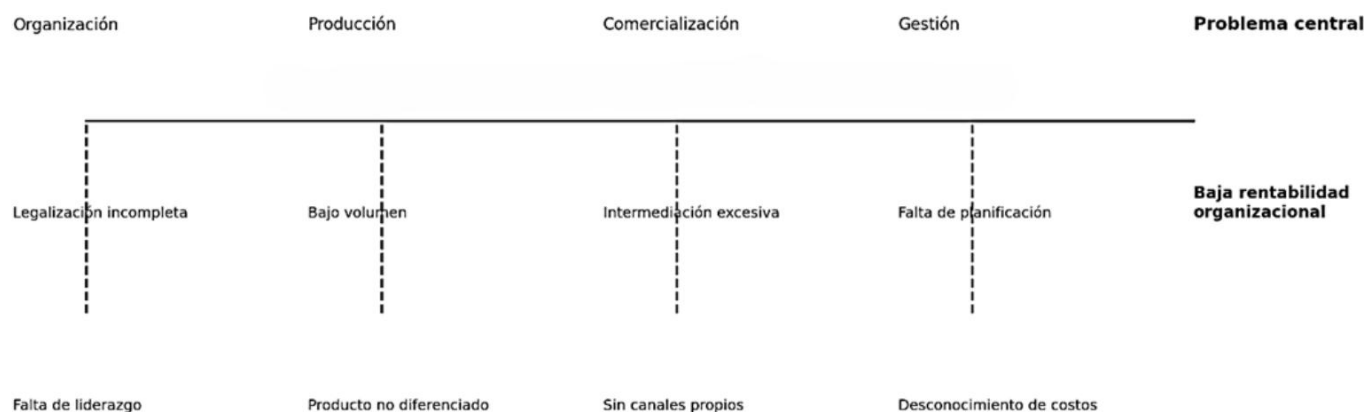
La baja participación en ventas directas (14 %) y en espacios de promoción como ferias o ruedas de negocios (22 %), evidencia una escasa presencia institucional en mercados organizados, así como la necesidad urgente de mejorar competencias comerciales, desarrollar marcas colectivas y establecer alianzas con actores locales e institucionales.

Estos hallazgos refuerzan la importancia del componente de comercialización dentro del plan de mejora institucional propuesto en este estudio, el cual incluyó formación en marketing, diseño de estrategias comerciales adaptadas al contexto rural y facilitación del acceso a canales alternativos de venta como mercados campesinos, plataformas digitales y convenios con compradores directos.



**Figura 2.** Distribución de los tipos de comercialización

Adicionalmente, el 66 % de las organizaciones no realiza análisis de costos ni posee estrategias de fijación de precios. La falta de posicionamiento de marca, diferenciación de producto y cumplimiento normativo, limita su competitividad en mercados formales.



*Figura 3. Diagrama causa-efecto de los problemas en la comercialización*

### 3.4 Ámbitos de capacitación implementados

Como parte del plan de mejora organizativo y comercial, diseñado a partir de los hallazgos obtenidos mediante el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO), se ejecutaron talleres técnicos y jornadas de capacitación dirigidas a presidentes, representantes legales, comités de gestión y socios activos de las asociaciones agroproductivas participantes. Estas actividades formativas fueron desarrolladas en coordinación con los equipos técnicos del MAG y respondieron a las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico.

Los contenidos se estructuraron en cinco ejes temáticos fundamentales:

1. **Liderazgo y gobernanza organizativa:** se abordaron conceptos de liderazgo participativo, toma de decisiones colectivas, fortalecimiento de los órganos de gobierno, empoderamiento de los socios y mecanismos democráticos de representación interna.
2. **Planificación estratégica:** se capacitaron a los participantes en elaboración de planes operativos anuales, definición de misión y visión institucional, formulación de objetivos medibles, análisis FADO y gestión del cambio organizacional.
3. **Marketing y comercialización asociativa:** se incluyeron temáticas como segmentación de mercados, canales de venta, estrategias de posicionamiento, diferenciación de productos, ferias agroproductivas y construcción de marca asociativa.
4. **Gestión financiera básica:** se introdujeron nociones clave sobre elaboración de presupuestos, flujo de caja, control de ingresos y egresos, registro contable simplificado, costos de producción y uso de herramientas financieras adaptadas al entorno rural.

- 5. Asociatividad y economía solidaria:** se trabajaron los principios de cooperación, solidaridad, reciprocidad y equidad económica, así como los marcos normativos de la economía popular y solidaria en el Ecuador, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la visión colectiva de las organizaciones.

Estas capacitaciones fueron desarrolladas bajo metodologías participativas, adaptadas a los niveles de formación de los asistentes, utilizando dinámicas grupales, guías impresas, ejemplos prácticos, estudios de caso y actividades lúdicas. Además, se incluyeron mecanismos de evaluación para medir el nivel de comprensión, aplicabilidad de los contenidos y retroalimentación para mejorar futuras intervenciones.

El enfoque integral y continuo de este plan formativo permitió iniciar procesos sostenibles de transformación organizativa, consolidando capacidades locales y generando condiciones mínimas para que las asociaciones puedan fortalecer su inserción en el mercado, mejorar sus prácticas administrativas y construir estrategias colectivas de desarrollo.

**Tabla 4.**

Número de organizaciones capacitadas por área temática

Área de capacitación	Organizaciones capacitadas
Liderazgo y asociatividad	130
Gestión comercial	95
Planificación estratégica	85
Marketing agropecuario	60
Gestión financiera	70

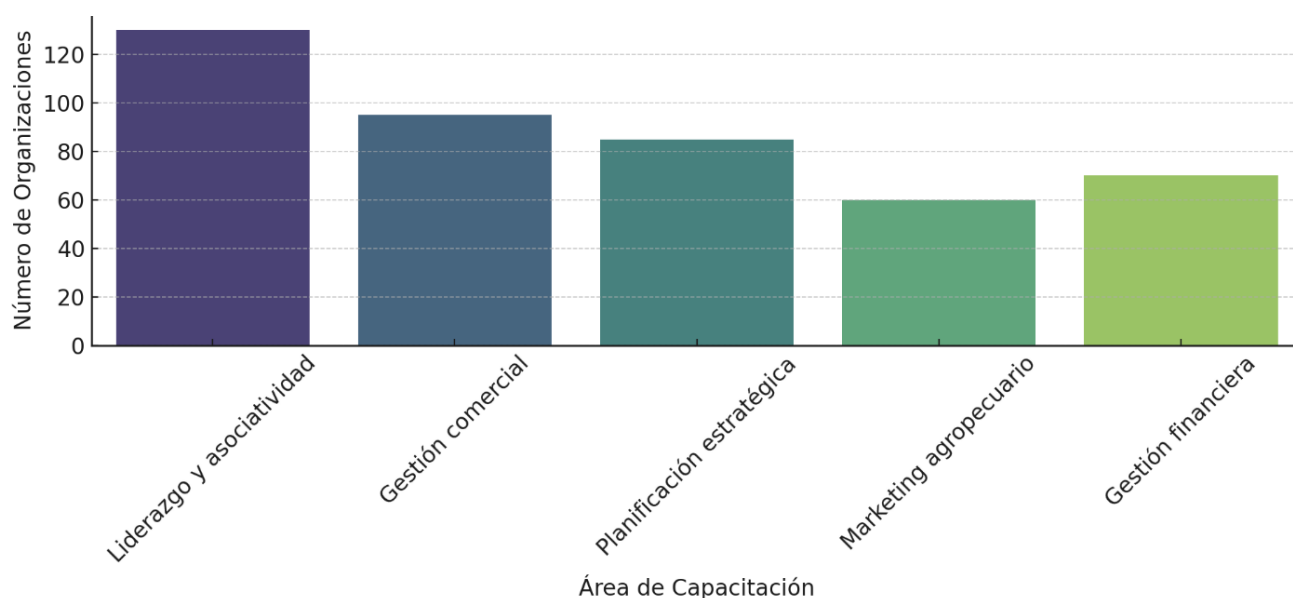
*Fuente: Plan de Acción – Dirección Distrital Azuay*

Los datos de la Tabla 4 reflejan una amplia cobertura en procesos de fortalecimiento de capacidades, orientados a subsanar las debilidades organizativas detectadas en el diagnóstico inicial. La formación en liderazgo y asociatividad, que alcanzó a 130 organizaciones, fue priorizada por su impacto transversal en la gobernanza interna, cohesión grupal y sostenibilidad institucional. Le siguieron en cobertura las áreas de gestión comercial (95 organizaciones) y planificación estratégica (85 organizaciones), fundamentales para mejorar la inserción en mercados y optimizar los procesos internos de toma de decisiones y formulación de objetivos colectivos.

Por su parte, los componentes de gestión financiera (70 organizaciones) y marketing agropecuario (60 organizaciones), aunque con una cobertura menor, aportaron herramientas esenciales para promover una cultura de control financiero, formalización contable y posicionamiento de productos diferenciados en circuitos de valor. Estas acciones formativas no solo dotaron a las organizaciones de conocimientos

técnicos, sino que también impulsaron la reflexión crítica sobre su rol dentro del tejido económico territorial y la importancia de generar autonomía en sus decisiones comerciales y administrativas.

El desarrollo de estas capacitaciones se dio en articulación con técnicos de distintas unidades del MAG, y en muchos casos permitió establecer nuevas rutas de acompañamiento técnico y vinculación institucional, lo que evidencia la viabilidad del modelo metodológico propuesto para ser replicado en otros contextos rurales del país.



*Figura 4. Organizaciones capacitadas por eje temático*

Las organizaciones que participaron activamente en estos procesos demostraron mejoras en aspectos como planificación interna, elaboración de presupuestos, y presentación de propuestas de comercialización ante entidades públicas y privadas.

### **3.5 Implementación del plan de mejora y primeros efectos**

A partir de los hallazgos obtenidos mediante el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO), se estructuró e implementó un plan de mejora continua diseñado para fortalecer progresivamente las capacidades organizativas, administrativas y comerciales de las asociaciones agroproductivas. Este plan fue concebido bajo el enfoque metodológico de mejora cíclica y participativa, siguiendo el modelo propuesto por Gonzales y Michelena (2000), el cual contempla un proceso en diez etapas que inicia con la identificación de problemas estructurales y culmina con la retroalimentación de resultados.

Las diez etapas del plan fueron: (1) identificación y priorización de problemas; (2) análisis de causas; (3) definición de objetivos de mejora; (4) formulación participativa del plan; (5) asignación de responsabilidades y recursos; (6) ejecución de acciones concretas; (7) monitoreo del avance; (8) evaluación de resultados; (9) sistematización de aprendizajes; y (10) retroalimentación y ajustes. Cada una de estas fases fue desarrollada con la participación de líderes organizativos y técnicos del MAG, garantizando pertinencia y apropiación local.

La implementación del plan incluyó componentes de capacitación, asistencia técnica personalizada, generación de registros administrativos, formalización jurídica, vinculación con actores públicos y privados, y apertura a nuevos canales de comercialización. En total, 440 organizaciones agroproductivas recibieron acompañamiento técnico, y al menos 240 organizaciones fueron beneficiarias directas del proceso de formación estructurada, distribuida en cinco ejes temáticos.

Los primeros efectos observables incluyeron el incremento de la participación en asambleas, la elaboración de planes operativos anuales, la actualización de libros contables en al menos 50 organizaciones, y la consolidación de convenios comerciales con actores locales. Asimismo, varias asociaciones comenzaron procesos de desarrollo de imagen institucional, registro sanitario de productos y diseño de estrategias de comercialización directa.

Este modelo de intervención demostró ser efectivo no solo por sus resultados iniciales, sino por su carácter replicable, su enfoque basado en evidencia y su capacidad de articular herramientas institucionales existentes con procesos pedagógicos adaptados al entorno rural. La implementación también permitió construir líneas base para futuras evaluaciones, y sirvió como insumo para mejorar la política pública de fortalecimiento organizativo liderada por el MAG.

**Tabla 5.**

Estructura resumida del plan de mejora implementado

Fase	Acción principal	Indicador asociado
Diagnóstico	Aplicación de herramienta DIO	Nivel de madurez organizativa
Capacitación	Talleres técnicos y administrativos	% de asistencia y aprobación
Vinculación	Participación en ferias	Nº de contactos comerciales
Evaluación	Seguimiento semestral	Cumplimiento de metas estratégicas

Se observó una mejora inicial en la articulación institucional y en el uso de herramientas administrativas. Un 18 % de las organizaciones logró vincularse a circuitos de comercialización con mejores condiciones de negociación durante los tres primeros meses tras la intervención.

**4 DISCUSIÓN**

Los hallazgos de este estudio reflejan la complejidad que enfrentan las organizaciones agroproductivas del Azuay en su consolidación como actores organizados, eficientes y sostenibles dentro del sistema agroalimentario ecuatoriano. La mayoría de estas asociaciones, si bien cuenta con personería jurídica otorgada por el MAG, presenta deficiencias estructurales en aspectos clave como gobernanza, planificación, liderazgo, gestión financiera y vinculación con el mercado.

Esta situación no es exclusiva de Azuay, sino que responde a una tendencia nacional reconocida en diversos informes del MAG (2019), y que ha sido abordada teóricamente por autores como Lusthaus

(2002), quien destaca que la institucionalidad de base requiere más que legalidad formal: necesita cohesión interna, claridad de objetivos y capacidades de gestión.

El déficit organizativo hallado en el diagnóstico —donde el 63 % de las asociaciones se ubica en niveles bajo o medio de madurez— limita la capacidad de estas entidades para ejercer funciones colectivas, negociar con agentes del mercado, formular proyectos o gestionar recursos públicos y privados. Esta debilidad, según Martínez (2004), se relaciona directamente con la falta de cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas, principios y estructuras simbólicas que dan sentido y cohesión a una organización. En ausencia de estos elementos, los grupos tienden a la inestabilidad, la dependencia externa y el estancamiento operativo.

En el plano económico y comercial, los resultados del estudio reafirman la presencia de cadenas de intermediación asimétricas, que concentran el valor agregado en actores ajenos a las organizaciones de base. La dependencia de intermediarios (78 %), la baja participación en ferias (22 %) y el escaso desarrollo de marcas, empaques o certificaciones, sitúan a estas asociaciones en una posición de vulnerabilidad frente al mercado. Según Zarco & García (2007), esta situación responde a un modelo agroalimentario tradicional, centrado en commodities, que impide a los pequeños productores capturar valor y desarrollar autonomía económica. Por tanto, avanzar hacia productos diferenciados, con identidad territorial, atributos sostenibles o certificaciones sanitarias, es una estrategia clave para romper con estos patrones de dependencia.

En este sentido, la ausencia de estrategias de marketing, estudios de mercado y fijación de precios basada en costos reales demuestra que las asociaciones aún no asumen plenamente una lógica empresarial dentro de su gestión. Esta carencia ha sido señalada también por Rodríguez Sáenz (2016), quien afirma que la administración adecuada de una organización implica establecer sistemas racionales de esfuerzo común, orientados a objetivos colectivos con eficiencia y sostenibilidad. Sin estas herramientas, las decisiones organizativas se tornan reactivas, ineficaces y fragmentadas.

Desde la perspectiva metodológica, el uso del Diagnóstico Integral Organizativo (DIO) se consolidó como una herramienta clave para visualizar la realidad interna de las organizaciones, identificar vacíos estructurales y establecer líneas de intervención específicas. La experiencia demuestra que el diagnóstico no puede ser un fin en sí mismo, sino el punto de partida para procesos de mejora sistemática. En este caso, la articulación del diagnóstico con un plan de mejora basado en el modelo de Gonzales y Michelena (2000) —que integra fases de identificación de problemas, análisis de causas, acciones correctivas y evaluación de resultados— permitió construir un proceso formativo y estratégico con impactos positivos medibles.

Las capacitaciones ejecutadas en liderazgo, planificación estratégica, marketing y gestión financiera generaron no solo conocimientos técnicos, sino también procesos de empoderamiento, fortalecimiento de la identidad organizacional y apertura hacia alianzas con actores públicos y privados. Esto coincide con los hallazgos de Belmonte (2014), quien sostiene que el desarrollo de capacidades técnicas en las

organizaciones rurales incide directamente en su capacidad para generar ingresos, negociar en mejores condiciones y sostenerse en el tiempo.

Además, se evidenció que la intervención estatal adquiere mayor eficacia cuando es articulada entre distintas unidades del MAG (Fortalecimiento Organizativo, Comercialización, Innovación y Desarrollo Rural), tal como lo plantea la Planificación Estratégica Institucional del Ministerio. La coordinación interinstitucional permite abordar de manera holística los desafíos que enfrentan estas organizaciones, más allá de lo técnico-productivo, incluyendo aspectos normativos, sociales y económicos (MAG, 2019).

Un aspecto destacado de esta experiencia es la validación de un modelo replicable y adaptable a otras provincias, sustentado en herramientas diagnósticas estandarizadas, planes de mejora personalizados e indicadores de seguimiento. Si bien los resultados aún son incipientes, la apertura de un 18 % de organizaciones hacia mercados formales y la mejora de sus procesos internos representan avances significativos en un contexto históricamente marcado por la informalidad, la fragmentación y el asistencialismo.

Finalmente, esta investigación ratifica que el fortalecimiento de las organizaciones agroproductivas no es un proceso inmediato ni lineal. Requiere continuidad institucional, voluntad política, apropiación comunitaria y metodologías participativas. La combinación entre diagnóstico técnico, formación específica, planificación estratégica y cultura de evaluación constituye una vía eficaz para transformar las organizaciones rurales en actores colectivos con capacidad de incidir, producir y sostenerse de manera autónoma y digna.

## 5 CONCLUSIÓN

La mayoría de las organizaciones agroproductivas del Azuay presenta niveles bajos o medios de madurez organizacional, lo cual limita su desempeño institucional, la sostenibilidad de sus procesos internos y su capacidad para acceder a mercados formales. Esta situación obedece a factores como la ausencia de planificación estratégica, debilidad en la participación de socios, escasa formación administrativa y limitada cultura organizacional.

El diagnóstico integral organizativo (DIO) demostró ser una herramienta eficaz para evaluar el estado real de las asociaciones, identificar causas estructurales de su bajo rendimiento y orientar procesos de mejora personalizados. El DIO permitió no solo visualizar falencias, sino también establecer criterios para priorizar intervenciones técnicas.

Los procesos de comercialización están fuertemente condicionados por la intermediación, con un 78 % de organizaciones que no cuenta con canales de venta directa ni estrategias de agregación de valor. Esta dependencia limita la rentabilidad y profundiza la desigualdad estructural frente a actores del mercado mejor posicionados.

La implementación de un plan de mejora basado en principios de mejora continua y formación técnica generó impactos positivos iniciales en la gestión institucional de las organizaciones, evidenciando avances en liderazgo, planificación, gestión financiera y apertura a nuevos mercados. El acompañamiento técnico y la capacitación participativa demostraron ser elementos clave para iniciar procesos sostenibles de fortalecimiento organizativo.

El modelo desarrollado en esta experiencia resulta replicable en otros contextos rurales similares, siempre que exista articulación interinstitucional, diagnóstico técnico riguroso y voluntad de transformación por parte de las organizaciones. La estrategia metodológica implementada constituye una base sólida para el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la economía asociativa.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones importantes de mencionar

- Al MAG – Dirección Distrital Azuay: institucionalizar el uso periódico del DIO como herramienta de monitoreo de las organizaciones, complementándolo con mecanismos de evaluación cualitativa y seguimiento técnico continuo.
- A las organizaciones agroproductivas: fomentar procesos de formación continua en gestión comercial, finanzas rurales y liderazgo participativo, incorporando jóvenes y mujeres como agentes clave en el relevo generacional y la innovación organizativa.
- Al Estado ecuatoriano: impulsar políticas diferenciadas de comercialización que incluyan incentivos para productos agropecuarios diferenciados, circuitos cortos, comercio justo y acceso a ferias nacionales e internacionales, en coordinación con gobiernos locales y actores privados.
- A investigadores y universidades: promover estudios de seguimiento que midan el impacto de estas estrategias en el mediano plazo y contribuyan con propuestas metodológicas ajustadas a la realidad de las organizaciones rurales en contextos de alta vulnerabilidad.

#### **FINANCIACIÓN**

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

#### **CONFLICTO DE INTERESES**

Los Autores declaran que no existe conflicto de intereses con su investigación

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

<b>Participar activamente en:</b>	<i>Yáñez D.</i>
<i>Conceptualización</i>	X
<i>Análisis formal</i>	X
<i>Adquisición de fondos</i>	X
<i>Investigación</i>	X
<i>Metodología</i>	X
<i>Administración del proyecto</i>	X
<i>Recursos</i>	X
<i>Redacción –borrador original</i>	X
<i>Redacción –revisión y edición</i>	X
<b><i>La discusión de los resultados</i></b>	<b>X</b>
<b><i>Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.</i></b>	<b>X</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, L., & Carrillo, J. (2010). *Desarrollo de capacidades locales: modelos de intervención para organizaciones rurales*. FLACSO Ecuador.
- Banco Mundial. (2017). *La economía ecuatoriana: desafíos estructurales y oportunidades para el crecimiento inclusivo*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Belmonte, P. (2014). *La educación de adultos y el desarrollo rural en América Latina: entre desafíos y oportunidades*. UNESCO-CEPAL.
- Chiriboga, M. (2001). *Organizaciones campesinas y desarrollo rural en América Latina: tendencias y desafíos*. CEPAL.
- FAO. (2012). *Marco para la gestión de organizaciones de productores rurales*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/docrep/015/i2461s/i2461s00.pdf>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (30.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- Gonzales, V., & Michelena, L. (2000). *Fortalecimiento institucional de las organizaciones campesinas: propuesta metodológica de intervención*. Rimisp–Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- González, G., & Ortiz, A. (2015). *Metodología participativa para el fortalecimiento de organizaciones rurales: sistematización de experiencias*. Rimisp–FIDA.
- IICA. (2018). *Políticas públicas diferenciadas para la agricultura familiar en América Latina*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Anuario de estadísticas agropecuarias del Ecuador*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Fortalecimiento de organizaciones: Un enfoque basado en la evaluación del desempeño organizacional*. IDRC–Inter-American Development Bank.

- MAG. (2019). *Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería 2019–2025*. Dirección de Fortalecimiento Organizativo del MAG.
- MAGAP. (2017). *Manual metodológico para el fortalecimiento de organizaciones de productores*. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Martínez, A. (2004). *Organizaciones de productores: claves para su desarrollo institucional*. Editorial FAO–Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP). (2020). *Plan Nacional de Fortalecimiento de las MIPYMES y Asociaciones Productivas*. Gobierno del Ecuador.
- Ortiz, R. (2013). *Gestión organizativa para el desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Pacheco, L., & Romero, C. (2018). *La economía social y solidaria en el Ecuador: avances y desafíos*. Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador.
- Pérez, E., & Bastidas, C. (2016). *Estrategias de comercialización para organizaciones de pequeños productores*. Universidad Técnica de Manabí.
- PROAmazonía. (2020). *Diagnóstico de las organizaciones de productores y plan de fortalecimiento*. Ministerio del Ambiente y Agua, y MAG Ecuador.
- Redacción El Mercurio. (2021, agosto 22). Venta informal de productos preocupa a autoridades. *Diario El Mercurio de Cuenca*. <https://elmercurio.com.ec>
- Rodríguez Sáenz, J. (2016). *Asociatividad rural y economía social: claves para el desarrollo territorial*. Fundación Friedrich Ebert – FESILDIS.
- Rojas, C. (2019). *El rol del Estado en la promoción de redes asociativas en el agro ecuatoriano*. Observatorio de Políticas Públicas Rurales.
- Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. (2018). *Diagnóstico de actores de la economía popular y solidaria en zonas rurales del Ecuador*. Gobierno del Ecuador.
- Valarezo, J. (2015). *Estrategias de desarrollo territorial rural en el Ecuador*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Zarco, M., & García, L. (2007). *Diagnóstico de las organizaciones agropecuarias en el contexto de la agricultura familiar campesina*. Universidad Nacional Agraria La Molina.