

37

Fecha de presentación: enero, 2020

Fecha de aceptación: marzo, 2020

Fecha de publicación: mayo, 2020

ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN

DE FACTORES DE ÉXITO DE GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS COMUNITARIOS DE SALINAS DE GUARANDA

STUDY OF IDENTIFICATION OF MANAGEMENT SUCCESS FACTORS OF THE COMMUNITY PARTNERS OF SALINAS DE GUARANDA

Jannina Alexandra Montalván Espinoza¹

E-mail: jannina.montalvanes@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5655-5273>

Wladimir Alexander Guerrero Cortez¹

E-mail: vladimir.guerrerov@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4196-7301>

Jessica Narcisca Maruri Arcentales¹

E-mail: jessica.maruria@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5349-8728>

¹ Universidad de Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Montalván Espinoza, J. A., Guerrero Cortez, V. A., & Maruri Arcentales, J. N. (2020). Estudio de identificación de factores de éxito de gestión de los asociados comunitarios de Salinas de Guaranda. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 290-295.

RESUMEN

El presente artículo se realiza bajo el objetivo de llegar a identificar los factores de éxito en la Parroquia Salinas de Guaranda de la Provincia de Bolívar, zona 5 del Ecuador. A través de la revisión de varios trabajos empíricos se logró encontrar distintos puntos de vista en cuanto a los factores que diferenciaron a los asociados en la población que dieron indicadores de éxito. Luego de un análisis in situ, los investigadores compararon la información con lo que observaron y explican al final cuáles fueron los ingredientes que hicieron de la asociatividad en Salinas de Guaranda sirva para reflejarse en un modelo exitoso.

Palabras clave: Factores de éxito, modelo de negocio, identificadores de gestión.

ABSTRACT

This article is accomplished under the objective of identifying success factors in the Salinas de Guaranda Parish in the Province of Bolívar, zone 5 of Ecuador. Through the review of several empirical works, different points of view were found regarding the factors that differentiated the associates in the population that gave indicators of success. After an in-situ analysis, the researchers compared the information with what they observed and explain in the end what were the ingredients that made associativity in Salinas de Guaranda serve to be reflected in a successful model.

Keywords: Success factors, business model, management identifiers.

INTRODUCCIÓN

El éxito de la gestión de proyectos es un tema extremadamente interesante desde el punto de vista científico y práctico. A saber, diferentes modelos de éxito en la gestión de proyectos surgieron a través de la historia, lo que indica el nivel de pensamientos que consideran la gestión exitosa del proyecto. Este artículo ofrece definiciones del éxito de la gestión de proyectos ejercidos en los negocios comunitarios de Salinas de Guaranda, tiene como objetivo revisar diferentes modelos de éxito de la gestión. Se realiza una revisión exhaustiva de la literatura, con el análisis y la síntesis del material más relevante, y se definen las pautas prácticas aplicables.

La gestión del proyecto es la planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, con la motivación de todos los incluidos para lograr los objetivos del proyecto de manera segura, dentro de los criterios acordados de calendario, presupuesto y desempeño. A partir de la definición de gestión de proyectos, se puede ver que se centra en el desempeño (lo veremos como factores de éxito) del proyecto, en relación con las dimensiones a corto plazo del éxito del mismo: la adhesión a los criterios de tiempo, costo y calidad.

El modelo del “triángulo de hierro” en sí mismo fue el primer modelo de éxito en la gestión de proyectos, que más tarde demostró ser solo una parte del éxito general del proyecto. Desde este punto de vista, es claro ver cómo es posible tener un proyecto exitoso con una gestión de proyecto fallida, y viceversa. A saber, el proyecto puede ser exitoso a pesar de que la gestión del mismo no tuvo éxito porque ha logrado objetivos más altos y a largo plazo. En el momento en que se detiene la gestión del proyecto, la orientación a corto plazo puede no ser exitosa, pero el resultado a largo plazo puede ser exitoso, porque se satisfacen un conjunto más amplio de objetivos, en lugar de un subconjunto estrecho en el que consiste la gestión del proyecto. Además del “triángulo de hierro”, y teniendo en cuenta las consideraciones del éxito de la gestión de proyectos, es posible encontrar muchos enfoques diferentes.

El gerente del proyecto no solo es responsable de la gestión del tiempo, los costos y la calidad, sino también de la integración, el alcance, los recursos humanos, la comunicación, la gestión de riesgos y adquisiciones, por lo que es la persona más responsable del éxito del proyecto. Con esto en mente, seguramente es posible ampliar el modelo de “triángulo de hierro” en modelos que anticipan la gestión de la satisfacción de las partes interesadas, los beneficios para la organización propietaria del proyecto y los impactos a largo plazo sobre el entorno del proyecto (Radujković & Sjekavica, 2017).

El éxito de la gestión de proyectos se puede evaluar a través de los criterios de tiempo, costo, calidad, alcance, recursos y actividad ya mencionados, pero también a través de modelos de medición del éxito como “Evaluación de desempeño de la gestión de proyectos” o modelos de madurez de la gestión dentro de la organización como Project Excellence Model® (International Project Management Association, 2020). Es difícil responder la pregunta de la evaluación del éxito de la gestión de proyectos con precisión, porque la gestión de proyectos crea beneficios tangibles e intangibles (Westerveld, 2003).

Como se indicó anteriormente, puede ser posible que un proyecto correcto tenga éxito sin una gestión exitosa del proyecto, pero la gestión exitosa del proyecto puede aumentar el éxito empresarial. Existe una relación positiva significativa entre las prácticas de gestión de proyectos y el éxito del proyecto.

Estudios (Diesch, Pfaff & Krcmar, 2020; Donastorg, Renukappa & Suresh, 2020; Tran, et al., 2020) not only relevant information has to be clarified but also their interdependencies have to be taken into account. Thus, the purpose of this research is to develop a comprehensive model of relevant management success factors (MSF) concluyeron que la investigación inicial sobre los factores críticos de éxito estaba dirigida demasiado estrechamente al desarrollo de herramientas y técnicas estándar para la gestión de proyectos. Surgió un nuevo enfoque, que consiste en grandes estudios sobre los factores críticos de éxito de los proyectos. Estos estudios mostraron que hay otros factores a tener en cuenta en la gestión exitosa de un proyecto que la programación sola.

DESARROLLO

El triángulo de hierro modela las restricciones de la gestión de proyectos y estas restricciones se consideran “de hierro” porque no puede cambiar una restricción sin afectar las otras. El triángulo de hierro original, propuesto por el Dr. Martin Barnes en 1969, sigue un enfoque en cascada para el desarrollo de productos: el alcance es fijo y los recursos y el tiempo son variables. Para un equipo de software, esto significaría que los equipos comienzan un proyecto definiendo los requisitos del producto para determinar el alcance del proyecto (una lista de elementos de trabajo). Los recursos y el cronograma son variables y se estiman según el alcance fijo.

En la década de 1990, comenzaron a aparecer comentarios sobre los métodos utilizados en la investigación sobre los factores críticos de éxito. Una investigación sólida sobre los factores críticos de éxito tiene que: distinguir entre los factores de éxito y los criterios de éxito, y distinguir

los factores de éxito dentro del control del gerente del proyecto y los factores fuera del control del gerente del proyecto. Construyeron un marco para factores críticos de éxito para proyectos que toma en cuenta factores externos que influyen en el éxito del proyecto. Además, el marco no proporciona una lista única de factores de éxito, sino que define grupos de factores de éxito.

Existen algunas bases que debe ser consideradas dentro de los factores críticos de éxito en la gestión de proyectos obtenidos de varios autores (Belout & Gauvreau, 2004; Drury-Grogan, 2014; Kiani Mavi & Standing, 2018; Meyer & Torres, 2019) human resource management (HRM, estos considerados factores de éxito son:

- Un gerente de proyecto debe esforzarse por obtener el compromiso de los miembros del equipo, los clientes, la alta dirección y todos los interesados. El patrocinio ejecutivo para un proyecto es clave porque la gerencia de nivel superior es la que decide la estrategia organizacional y del proyecto, así como también realiza las funciones de establecimiento de objetivos dentro de la organización.
- Un gerente de proyecto debe asegurarse de que los objetivos y los resultados del proyecto sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos (SMART).
- Debe haber un proceso acordado para la rápida identificación y resolución de conflictos.
- Se debe establecer un buen liderazgo en el proyecto.
- Las mejores prácticas deben aplicarse en cada fase del proyecto.
- Deben establecerse políticas adecuadas de gestión de riesgos desde el principio.
- Planificación adecuada del proyecto: sin un plan, planeamos fracasar. La planificación es lo que nos mantiene organizados, un buen plan de proyecto es el primer paso para la ejecución exitosa de un proyecto. Puede encontrar más información sobre la planificación de proyectos aquí.
- Comunicación: esto juega un papel importante en cada proyecto. Un gerente de proyecto efectivo debe ser un comunicador efectivo. La comunicación es la única forma a través de la cual se asignan y monitorean las tareas, los problemas del proyecto se escalan y el medio a través del cual se transmiten los objetivos, el rendimiento y la retroalimentación.

El alcance es el trabajo a realizar, como las características y funcionalidades, para entregar un producto que funcione. Los recursos incluyen el presupuesto y los miembros del equipo que trabajan para entregar y ejecutar. Es el momento en que los equipos entregarán al mercado,

como lanzamientos e hitos. El propósito del triángulo de hierro es proporcionar a los equipos de productos la información necesaria para realizar intercambios que ayudarán al negocio. Por ejemplo, si los equipos se enfrentan a un alcance fijo, podrían estar a la mitad de un proyecto y darse cuenta de que no alcanzarán su fecha de lanzamiento. Las únicas variables con las que pueden jugar son: 1) Tiempo: pueden aceptar una fecha de lanzamiento posterior o 2) Recursos: pueden agregar algunas personas más al proyecto, lo que aumentará los costos. A medida que el desarrollo de software evolucionó en el siglo XXI, la necesidad de una mejor colaboración y la capacidad de responder rápidamente a los comentarios de los clientes se volvió crucial, y así nació la metodología ágil, por ejemplo.

Hoy en día existe una gran cantidad de opciones para la gente común con un poco de medios adicionales para ayudar a los pobres: donar un yak a una familia nepalesa en nombre del "tío rico que lo tiene todo", otorgando un préstamo de microfinanzas a un zapatero nigeriano, apadrinando a un niño en prácticamente cualquier país en desarrollo del mundo. Cortesía de la web, hoy no son solo los grandes gobiernos y las organizaciones multinacionales los que hacen todo el trabajo pesado. La gente común da a los pobres de ultramar ahora más que nunca (Banco Mundial, 2020).

A medida que las dislocaciones provocadas por las políticas de ajuste estructural neoliberal se hicieron muy visibles en la década de 1980, los países donantes y las instituciones financieras internacionales comenzaron a financiar programas de compensación social que se entregaron a través de agencias estatales. Más tarde, por razones que incluyeron la corrupción generalizada de esas agencias y la necesidad de ganar legitimidad para el nuevo paradigma neoliberal, la asistencia comenzó a canalizarse a través de organizaciones no gubernamentales (ONG). En la última década, los donantes internacionales han brindado una cantidad cada vez mayor de asistencia a iniciativas económicas de base en América Latina y en otras partes del Tercer Mundo.

Inspirado por ciertas historias de éxito, el Banco Grameen de Bangladesh destacó la atención de los donantes y se centró en el apoyo a programas de pequeñas empresas y cooperativas dirigidos por ONG dirigidos a fomentar el espíritu empresarial de los pobres, especialmente a través de micro finanzas. Hoy, los defensores del espíritu empresarial de los pobres abarcan todo el espectro ideológico de derecha a izquierda. Tanto los tecnócratas asociados al Banco Mundial como los marxistas desencantados se han convertido en escuelas de pensamiento lo pequeño es bello. La pregunta es: ¿puede el emprendimiento de

los pobres prosperar y generar mejoras generalizadas en los niveles de vida en el contexto de la agenda de política económica neoliberal imperante?

Las empresas económicas de base apoyadas por organizaciones no gubernamentales (ONG) enfrentan serios obstáculos que pueden socavar su viabilidad comercial, impacto redistributivo y capacidad para mejorar el nivel de vida. Además de la distribución altamente desigual de la tierra y los activos que prevalece en Ecuador, como en otras partes de América Latina, los pequeños productores rurales generalmente carecen de servicios de extensión y acceso al crédito mientras enfrentan mercados altamente volátiles y (o) monopolizados. Además, muchos miembros experimentados del personal de las ONG reconocen rápidamente sus propias capacidades empresariales limitadas.

El conocimiento de las ONG se ha desarrollado en la prestación de servicios, con poca atención dedicada a la generación de experiencia en marketing y el diseño institucional de actividades productivas. Sin embargo, a pesar de los muchos obstáculos, se han producido algunos éxitos notables en el desarrollo rural. Entre ellos destacan el crecimiento de las empresas textiles de propiedad familiar en Pelileo y el altamente considerado programa de diversificación agroindustrial comunitario en Salinas.

El primero, seguido por el propio Banco Mundial ya se había retirado a principios de la década de 1990 cuando el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC) comenzó a prestar servicios a los productores rurales de jeans y otra ropa vaquera. Este último fue iniciado por un programa de redistribución de tierras llevado a cabo por la Iglesia Católica en la década de 1960 y ha sido asistido desde principios de la década de 1970 por la Misión Salesiana y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) vinculado a la iglesia.

En Pelileo, la producción artesanal creció y prosperó en un área caracterizada por una distribución relativamente extendida de tierras donde los pequeños productores habían obtenido acceso al crédito y a los mercados ya durante la segunda mitad del siglo XIX. En Salinas, los programas patrocinados conjuntamente por la Iglesia Católica, la Misión Salesiana y el FEPP tienen un parecido notable con los componentes básicos de la reforma agraria y los programas de desarrollo rural del estado taiwanés, incluida la reforma agraria y la organización de instituciones que democratizan el poder político. En efecto, ambas historias de éxito rural se ubican en entornos o micro regiones que, por diferentes razones, divergen de las normas ecuatorianas y latinoamericanas descritas anteriormente y se aproximan a ciertos elementos clave

de la historia del desarrollo rural taiwanés posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Los donantes internacionales están brindando cada vez más asistencia a iniciativas económicas de base en América Latina y en otros lugares. Las preguntas son: ¿pueden prosperar tales iniciativas y generar una amplia difusión? ¿Habrá mejoras en los niveles de vida en el contexto de la agenda de política económica neoliberal imperante? El documento responde a esta pregunta, desde perspectivas comparativas de América Latina y Asia Oriental, analizando cómo se logró la diversificación económica y mejores niveles de vida en dos parroquias rurales en las tierras altas de Ecuador en el sector conocido como Salinerito. Encontramos que, el acceso a la propiedad de la tierra y otros activos fue un factor crítico para permitir que los pequeños productores participaran en el intercambio de mercado de una manera que les permitiera mejorar sus niveles de vida. Por lo tanto, en la medida en que las políticas neoliberales congelen la estructura general altamente desigual de la distribución de activos e ingresos en Ecuador y en otros lugares, tales políticas inhiben la replicación generalizada de los casos exitosos.

En las últimas cuatro décadas, el pintoresco pueblo de Salinas de Guaranda (también conocido como Salinas de Bolívar, Salinas de Tomabela) de 3550 m de altura en los Andes ecuatorianos ha alcanzado un desarrollo significativo a través del establecimiento de empresas cooperativas. En la década de 1970, la gente de Salinas vivía en la pobreza extrema. No había carretera principal, agua potable, líneas telefónicas, y las casas eran casas humildes hechas de tierra y heno. La única fuente de ingresos eran las minas de sal cercanas. Debido a la motivación de la gente de Salinas y la ayuda de organizaciones internacionales, Salinas se convirtió en un animado centro de emprendimiento. La solidaridad es otro factor fundamental de la cultura de la parroquia Salinas, que junto con la autoridad del sacerdote Antonio Polo, permitió la realización de diferentes iniciativas productivas sustentadas en la idea de prueba y error, para la erradicación de la pobreza de esta zona andina (Naranjo, et al., 2018).

Ha sido esencial en este modelo de economía social la reinversión de todas las utilidades generadas por las empresas productivas en obras sociales finalizadas al bien estar de las familias tales como los hogares estudiantiles que permiten la educación de los niños de las familias más desfavorecidas, el hogar para los adultos mayores, la atención y el apoyo permanente a las familias en situaciones difíciles o en exclusión en las comunidades, el apoyo a los discapacitados y a los enfermos, la atención a niños y niñas, etc. A nivel macro y dentro del documento preparado por ART (Articulación de redes territoriales),

las prioridades para el desarrollo integral de la provincia de Bolívar bajo el título “desarrollo económico, productivo y sostenible local” se articula sobre la base de los siguientes documentos: Nacional Plan de buena vida en la Meta 11, que proporciona “establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”; dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. ODM1: “Erradicar la pobreza extrema y los problemas alimentarios”; y, dentro de las Estrategias Territoriales “Promover el buen vivir en las áreas rurales y la soberanía alimentaria”. El proyecto de investigación “Diversificación de la cadena agroalimentaria desde la perspectiva de la microempresa en Bolívar, caso de Salinas de Guaranda”, tiene como campo de investigación tres ejes: (a) Caracterización de los esfuerzos en la región; (b) desarrollo estratégico del emprendimiento local; y (c) propuestas estratégicas de acción. Palabras clave: emprendimiento. Economía Solidaria Popular (Martínez, et al., 2014).

En el plano formal y normativo, el estado ecuatoriano a través de la Ley Orgánica De La Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011, establece en su Artículo 1 una definición de la Economía Popular y Solidaria (Ecuador. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020): “*Para efectos de la presente Ley, se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.*”

Entre las pequeñas empresas, son las pequeñas plantas de queso, establecidas con asistencia suiza en 1978, las que han hecho famosa a la parroquia en todo el Ecuador: sus quesos maduros de alta calidad se venden a través de una de las principales cadenas de supermercados del país, así como directamente a través de Puntos de venta Salinerito en las dos ciudades principales de Ecuador, Quito y Guayaquil. Desde el punto de vista del empleo y los ingresos locales, las plantas de queso debían proporcionar un mercado seguro para los productores locales de leche entre los campesinos que habían adquirido tierras y ganado en los años anteriores.

Para 1997, las plantas funcionaban en 20 aldeas parroquiales y en 1998 ± 99, la planta de cabecera estaba comprando diariamente de tres a 80 litros de leche a cada

uno de los más de 200 productores, es decir, a casi todos los hogares de la cabecera y sus alrededores inmediatos. Mientras tanto, la hilandería proporcionó un mercado para la producción local de lana. Debido a los problemas ambientales creados por el aumento del tamaño de los rebaños de ganado, los programas de reforestación se emprendieron en 1981 y se expandieron enormemente en los años siguientes. De manera inesperada, los hongos comestibles comenzaron a crecer en las plantaciones de pinos, proporcionando la base de recursos para otra industria local: hongos que las mujeres y los niños recolectan en su mayor parte para secarlos y exportarlos a Europa, así como para venta en los mercados urbanos del país. Además, poco a poco, las áreas reforestadas comenzaron a proporcionar madera de pruni (North & Cameron, 2003).

CONCLUSIONES

Sin embargo, de los factores encontrados, basados en el triángulo de hierro, todo lo anterior requiere la presencia de un estado con capacidades de planificación y ejecución que probablemente no surjan si las organizaciones internacionales y los donantes continúan insistiendo en la privatización y la reducción de las políticas que destruyen la autonomía limitada que el estado ganó en el pasado y mejorar el poder económico de las élites rentistas. Aunque el Ecuador no es intervencionista, un estado tan reformado podría desempeñar un papel importante en facilitar y promover una distribución más progresiva de activos y estrategias de desarrollo rural basadas en las raíces de diversificación económica en las zonas rurales. La mejora de las capacidades económicas en las zonas rurales no solo mejoraría la vida de las personas y disminuiría los conflictos sociales desestabilizadores, sino que también disminuiría las presiones en las zonas urbanas, lo que ayudaría a generar las condiciones para el desarrollo de ciudades más saludables y seguras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2020). *Evaluando las mejores formas de dar a los pobres*. WB. <https://blogs.worldbank.org/impactevaluations/evaluating-the-best-ways-to-give-to-the-poor-guest-post-by-bruce-wydic>
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- Diesch, R., Pfaff, M., & Krcmar, H. (2020). A Comprehensive Model of Information Security Factors for Decision-Makers. *Computers & Security*, 92.

- Donastorg, A., Renukappa, S., & Suresh, S. (2020). Evaluating critical success factors for implementing renewable energy strategies in the Dominican Republic. *Renewable Energy*, *149*, 329-335.
- Drury-Grogan, M. L. (2014). Performance on agile teams: Relating iteration objectives and critical decisions to project management success factors. *Information and Software Technology*, *56*(5), 506-515.
- Ecuador. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. SEPS. <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- International Project Management Association. (2020). *IPMA Project Excellence Model – the core element to make a project business successful*. IPMA <https://www.ipma.world/ipma-project-excellence-model-the-core-element-to-make-a-project-business-successful/>
- Kiani Mavi, R., & Standing, C. (2018). Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, *194*, 751-765.
- Martínez, M., Estruells, J., De Pablos-Heredero, C., Chuñir, F., Jimenez, A., & Garcia, A. (2014). Los desafíos de los micro-emprendimientos de Salinas de Guaranda. Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología*, *4*, 561-570.
- Meyer, C. M., & Torres, E. L. G. (2019). Success Factors for Supply Chain Management Projects: An Empirical Analysis. *IFAC-PapersOnLine*, *52*(13), 153-158.
- Naranjo, E., Abad, A., Ramos, V., Naranjo, E., Abad, A., & Ramos, V. (2018). Factores culturales de logro del sistema de producción comunitaria de la parroquia salinas en la provincia de Bolívar, Ecuador. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, *6*, 136-148.
- North, L., & Cameron, J. D. (2003). *Rural Progress, Rural Decay: Neoliberal Adjustment Policies and Local Initiatives*. Kumarian Press.
- Radujkovi, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, *196*, 607-615.
- Tran, T. M. T., Yuen, K. F., Li, K. X., Balci, G., & Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. *Journal of Cleaner Production*, *243*, 1-14.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, *21*(6), 411-418.