



GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES PESQUERAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CADENA PRODUCTIVA

Management of fisheries associations and social responsibility in the productive chain

VERENA GONZÁLEZ-CABO¹, MARINO VALENCIA RODRÍGUEZ², LUIS FERNEY BONILLA BETANCOURT¹, OMAIRA MOSQUERA MOSQUERA²

¹ Universidad de San Buenaventura (Colombia)

² Universidad Libre (Colombia)

KEYWORDS

Fishing
Agriculture
Social responsibility
Management of fishing associations
Socioeconomic
Learning organizational
Sustainability

ABSTRACT

Artisanal fishing and industrialized aquaculture involve interest groups in environmental and social sustainability to improve the well-being of communities. It is proposed to analyze the management of fishing associations using the "Triple income statement" model, to strengthen the productive chain in Buenaventura, Colombia. The qualitative-descriptive approach and a questionnaire on organizational learning are used. Corporate Social Responsibility, a reflection of processes, practices and learning, improves productivity and competitiveness, requiring the modernization of production systems, the formalization of activities in the production chain and good practices for the economic and environmental sustainability of the sector.

PALABRAS CLAVE

Pesca
Acuicultura
Responsabilidad social
Gestión asociaciones pesqueras
Socioeconómico
Aprendizaje organizacional
Sostenibilidad

RESUMEN

La pesca artesanal y la acuicultura industrializada involucran grupos de interés en la sostenibilidad ambiental y social para el mejoramiento del bienestar de las comunidades. Se propone analizar la gestión de las asociaciones pesqueras utilizando el modelo "Triple cuenta de resultados", para fortalecer la cadena productiva en Buenaventura, Colombia. Se emplea el enfoque cualitativo-descriptivo y un cuestionario sobre aprendizaje organizacional. La Responsabilidad Social Empresarial reflejo de procesos, prácticas y aprendizajes mejoran la productividad y competitividad, requiriendo modernizar los sistemas productivos, formalizar las actividades de la cadena productiva y las buenas prácticas para la sostenibilidad económica y ambiental del sector.

Recibido: 02/ 04 / 2022

Aceptado: 16/ 06 / 2022

1. Introducción

La pesca y la acuicultura en sus diferentes modalidades han sido consideradas por muchos años, en Colombia y en el Valle del Cauca, como actividades productivas que pueden realizarse de manera artesanal y, de forma industrializada, en ciertos municipios que conforman la región. De acuerdo con lo anterior, garantizar la competitividad de la cadena productiva en estas localidades es necesario y primordial, tanto para las comunidades que viven de esta actividad productiva, como para las empresas que se involucran en el cultivo y en la comercialización y distribución del producto a nivel nacional e internacional.

En ese orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha hecho énfasis en la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es así como el objetivo catorce relaciona la vida submarina, haciendo alusión a la importancia de gestionar el recurso hídrico, específicamente los océanos, como parte fundamental para la humanidad y como forma de contrarrestar los efectos del cambio climático. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021), “el 30% de las poblaciones de peces del mundo está sobreexplotado, alcanzando un nivel muy por debajo del necesario para producir un rendimiento sostenible” (párr. 2), por lo que es vital trabajar en los ecosistemas marinos y costeros de manera sostenible.

En concordancia con lo anterior, el decimosegundo ODS, sobre “producción y consumo responsable”, determina que la pesca debe promover el uso responsable del recurso natural y propender a su conservación, pues “la producción sostenible utiliza menos recursos por el mismo valor de producción económica y el consumo sostenible reduce la necesidad de la extracción excesiva de recursos” (PNUD, 2018, p. 50), una responsabilidad que convoca al Estado, a los productores y a todos los agentes sociales relacionados con esta actividad productiva, así mismo; el octavo ODS promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, lo que va de la mano con procesos de diversificación e innovación en el sector de la pesca que respaldarían las actividades productivas. Por lo anterior, el principal objetivo de este trabajo está en analizar la gestión de las asociaciones pesqueras a partir del modelo “Triple cuenta de resultados”, para el fortalecimiento de la cadena productiva en el municipio de Buenaventura (Valle del Cauca, Colombia), para la mejora del bienestar de las comunidades involucradas.

Estudios recientes muestran que, en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a nivel de la pesca, se requiere involucrar a grupos de interés como compradores y proveedores en la sostenibilidad ambiental y social (Scarpato *et al.*, 2020). Por un lado, desde lo ambiental se deben tener en cuenta las certificaciones que garanticen la sustentabilidad del ecosistema y, por el otro, en lo social, políticas incluyentes que estén enmarcadas en la igualdad y el desarrollo del territorio. Así mismo, Packer *et al.* (2019) afirman que es fundamental que la industria pesquera sea sostenible, tanto por el comprador final, como por proveedores que suministran materia prima y pesquerías que comercializan los productos de mar, convirtiéndose en actividades responsables que van en pro de prácticas que propendan a la preservación del medio ambiente.

La pesca, como una actividad económica y social requiere ser acompañada y estructurada en condiciones competitivas, puesto que involucra conocimientos, técnicas, habilidades y procesos, entre otros, que se articulan a una cadena productiva. Estudios, como el realizado por Van Holt *et al.* (2016), ayudan, no solo a mejorar el desempeño pesquero de las Pymes, sino a su bienestar social, puesto que la sobreexplotación del recurso que hacen los pequeños empresarios en ciertas localidades pone en riesgo la sostenibilidad del ecosistema, lo que implica un trabajo muy articulado entre los diferentes grupos de interés que se configuran en el territorio.

Galarza, & Kámiche (2014) afirman que:

Para los países de América Latina y el Caribe (ALC), la actividad pesquera artesanal y de pequeña escala es de gran importancia por su contribución a la seguridad alimentaria y a la reducción de la pobreza, pues no solo genera empleo, sino que permite el ingreso de divisas resultado de las exportaciones de pescado y de productos pesqueros (p. 2).

Sin embargo, preocupa que en los territorios donde se explota esta actividad, los indicadores de saneamiento de los productos, así como las posibilidades de generar valor agregado en sus productos, esto no es posible debido a las condiciones socioeconómicas del lugar;

[...] los problemas más importantes que enfrenta el sector pesquero artesanal en las regiones se derivan de los bajos niveles de calidad, sanidad e inocuidad de los productos, lo que limita la generación de valor agregado y por consiguiente genera un menor ingreso para los pescadores dados los menores precios que se obtienen (Galarza, & Kámiche, 2014, p. 4).

Es así como, de acuerdo con Freeman *et al.* (2018), el empoderamiento de estas comunidades que usan la pesca como actividad productiva es una prioridad, dado que, como recurso común se requiere pensar en estrategias efectivas que vayan de la mano con el desarrollo de habilidades empresariales que estén encaminadas al bienestar y la satisfacción común. Además, como bien afirman Freeman *et al.* (2018), se requiere la participación plena y el compromiso de todos los *stakeholders* para garantizar el bien común y, de esa manera, lidiar con las problemáticas que estos grupos enfrentan, así como identificar de manera oportuna las posibles soluciones y las potencialidades del sector.

Es importante resaltar que, para Bailey *et al.* (2018), hay prácticas pesqueras en el mundo que se realizan en el marco de la RSE. Sin embargo, hay barreras que deben superarse para que el sector pueda avanzar de manera socialmente responsable a nivel empresarial; una de ellas es el papel del Estado en todo lo referente a la pesca y los productos que se extraen del mar; otra, que no se incorpore la RSE como algo solamente comercial y, finalmente, reducir las barreras que se imponen a los pescadores de menor escala en el mundo.

1.1. Referentes teóricos de la RSE

Desde mediados del siglo XX, el interés por la sustentabilidad ha ganado relevancia en el estudio del desarrollo humano, considerando que la industrialización y la expansión económica hicieron más evidente el impacto de la actividad humana en las condiciones naturales del planeta y en el agotamiento de recursos necesarios para la subsistencia de todas las especies. Un hito en esta evolución histórica, que además permitió un diálogo más claro entre los diferentes países, es la creación de la ONU en 1945, tras la que el tema ambiental pasa de ser una iniciativa individual de cada nación a una preocupación general de carácter mundial.

Es así como

La introducción de la crisis ambiental en la arena política tuvo lugar en la década de los setenta. Fue impulsada por la producción de una serie de informes científicos, y tuvo una instancia decisiva en la Conferencia sobre el Medio Humano, de la ONU, realizada en Estocolmo, Suecia en 1972 (Pierri, 2005, p. 32).

Por lo anterior, los informes técnicos a los que se refiere el autor fueron una serie de documentos que desde los años cuarenta venían abordando diferentes problemáticas asociadas a la contaminación generada por la acción humana.

La necesidad de intervención llevó a los investigadores a analizar el problema en un contexto evolutivo que no tenía marcha atrás y que se reflejaba en las condiciones de vida que ya estaban incorporadas en la cotidianidad de los seres humanos. Procesos productivos, sistemas de transporte, energía para el diario vivir, son apenas un pequeño esbozo de que el desarrollo no iba a involucionar y, por el contrario, seguiría su curso. En ese sentido, los diferentes países han coincidido en que es necesario conciliar los objetivos tradicionales de desarrollo con la protección de la naturaleza y los investigadores han profundizado en dicha relación, para proponer modelos que integren los elementos cruciales de lo que se conoce como desarrollo sustentable.

La complejidad radica en que hablar de desarrollo significa “alcanzar condiciones que garanticen ‘la supervivencia humana, con vida de calidad, dignidad, bienestar social’ e identidad cultural, lo cual se sustenta con la sostenibilidad ambiental, social y económica” (Mantilla, & Mantilla, 2010, como se citó en Mantilla *et al.*, 2019, p. 126) y, por lo tanto, estas tres dimensiones resultan indivisibles al momento de tomar acciones a futuro.

Por ese motivo, se seleccionó el modelo “Triple Cuenta de Resultados”, para abordar la temática del presente trabajo, ya que “vincula las tres dimensiones ambiental, social y económica, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas” (Rauffel *et al.*, 2012, p. 9). En un ámbito empresarial, se debe reconocer que la condición económica es determinante para la continuidad de la empresa; la interacción social determina la forma como se construyen relaciones con las partes interesadas, y la responsabilidad ambiental es condición *sine qua non* para asegurar el respeto por el ambiente y la biosfera.

El sector productivo seleccionado como unidad de estudio tiene unas características que permiten una aproximación conceptual con el modelo, pues en gran parte la pesca que se realiza en el municipio de Buenaventura (Colombia) recurre a prácticas artesanales y ancestrales, algunas respetuosas con el medio ambiente, constituyéndose en una actividad integradora a nivel social y teniendo un impacto en el desarrollo económico de la región.

En la actualidad, es relevante el papel de las organizaciones que son solidarias y que trabajan con los grupos de interés dentro de sus comunidades, puesto que tienen como objetivos fortalecer la acción social, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente, intentando una gestión responsable del negocio, estratégicamente planeada, buscando de manera consecuente un desarrollo sostenible. De ahí que las organizaciones asumen la RSE tanto con la comunidad actual como con las próximas generaciones, con sus empleados y clientes para que tengan una mejor calidad de vida y un mundo mejor.

La práctica de RSE conocida como la “Triple Cuenta de Resultados”, se enfoca en la necesidad de valorar la gestión de la organización, midiendo los impactos socioeconómicos de las actividades empresariales y su desempeño medioambiental. En la dimensión social “la RSE es un pacto justo entre las instituciones y la sociedad, donde la empresa como parte de la sociedad necesita contribuir al bienestar de esta” (Ibarra, 2014, p. 54). Los *stakeholders* deben ser reconocidos individualmente en la relación empresa-sociedad, iniciando con los empleados para llegar hasta la comunidad en general, entendiendo que cada uno desempeña un rol específico en esta interacción. Es un reconocimiento claro de la ciudadanía corporativa, donde se “genera buena disposición y se mejoran las relaciones con los gobiernos locales y la comunidad” (Porter, & Kramer, 2006, p. 11), pues se consolidan puntos de encuentro que evidencian que la empresa no es solo un actor dominante del contexto productivo, sino un ciudadano corporativo que entiende la dinámica social en la cual desarrolla su labor.

En la dimensión económica hay que abordar diferentes escenarios de influencia, pues en primera instancia la empresa es fuente de empleo y sustento para quienes prestan sus servicios profesionales para el cumplimiento del objeto social y en este sentido la existencia de la empresa es determinante para asegurar la capacidad adquisitiva de la población que tiene vínculos directos e indirectos mediante los cuales se genere ingreso. Por otro lado, es importante considerar el rol de la empresa en el aparato productivo, en el cual hace parte de un complejo sistema que además de producir bienes y servicios, tributa al Estado para asegurar el desarrollo de los programas sociales que los gobiernos ponen en práctica y por lo tanto tienen la responsabilidad de “crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social” (Porter, & Kramer, 2011, p. 3).

En cuanto a la dimensión ambiental, la empresa, en general, es considerada un gran depredador de recursos, no solo por la transformación de materias primas para la obtención de bienes, sino por el consumo energético para sus operaciones, el uso del suelo, las emisiones de gases de efecto invernadero por múltiples motivos como el desplazamiento de los empleados al sitio de trabajo, entre otros y solo por mencionar algunos de los elementos relacionados con el tema ambiental. Sin embargo, por la importancia que reviste el tema ambiental para la supervivencia del planeta, es un tópico que convoca esfuerzos múltiples en todos los aspectos del desarrollo empresarial y, por ello,

La dimensión ambiental debe analizarse, en un sentido amplio, tanto en sus aspectos naturales como de contaminación, de valor paisajístico, de alteración de costumbres humanas y de impactos sobre la salud de las personas. En definitiva, la preocupación surge con todas las características del entorno donde vive el ser humano cuya afectación pueda alterar su calidad de vida (Espinoza, 2001, p. 12).

Es por ello por lo que es necesario articular el crecimiento económico con la equidad social y con la protección y administración eficiente del medio ambiente, lo cual puede implicar cambios significativos en las costumbres del mundo contemporáneo.

Para Henríquez *et al.* (2018), un proceso de RSE implica la necesidad de sensibilización, capacitación y promoción entre todas las personas que integran la organización, para que conozcan y apliquen los procesos en sus actividades laborales, bajo un comportamiento ético y transparente para la vigilancia de los impactos económicos, sociales y ambientales que dependen de su trabajo, a través de una comunicación eficaz, una fuerte cultura organizacional y una toma de decisiones que contribuya a la mejora diaria del desempeño organizacional.

Por eso es que,

[...] debido a esta condición integral y transversal, es necesario que la RSE se relacione estrechamente con el Aprendizaje Organizacional (AO), por ser el proceso que permite a la organización aprender, cambiar, innovar y adaptarse a circunstancias del entorno; estableciendo metas compartidas que crean una cultura de responsabilidad que alienta a los equipos que conforman la organización, a tomar una posición pública y motivarse unos a otros para cumplir las promesas (Garzón *et al.*, 2012; Tabrizinia, 2016, como se citó en Henríquez *et al.*, 2018, p. 117).

Alrededor de la pesca y la acuicultura el concepto de RSE se ha ido incorporando mediante el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Las prácticas ancestrales transmitidas desde generaciones anteriores, complementadas con el ejercicio académico e investigativo, han logrado la inclusión de la RSE en la práctica, tal como lo plantea Espinoza (2014): “el concepto se ha manejado durante varias décadas en el ámbito de la pesca, partiendo de la individualidad en una comunidad rural hasta la gestión de las comunidades globales” (p. 14); aunque como bien lo expone el documento de referencia, eso no ha impedido la sobreexplotación y el mal uso del recurso pesquero, especialmente debido a la falta de conciencia y marcos de acción en aguas internacionales y otros aspectos de difícil gestión.

2. Objetivos

Con base en los referentes teóricos y con la información obtenida de las fuentes primarias, se estableció como objetivo general: analizar la gestión de las asociaciones pesqueras utilizando el modelo “Triple Cuenta de Resultados”, para fortalecer la cadena productiva en Buenaventura, Colombia.

3. Materiales y métodos

La investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo para la recolección de datos que permitieron profundizar, interpretar y desarrollar el objetivo. Para entender la gestión de las asociaciones pesqueras en el marco de la RSE, la investigación se fundamentó en un diseño de investigación documental, en la cual se revisó la literatura y los datos técnicos disponibles a nivel nacional y regional, para conocer lo que deben aprender las asociaciones pesqueras —que quieran ser socialmente responsables— de sí mismas y de su entorno. El estudio de carácter descriptivo transversal se realizó mediante la aplicación de un cuestionario sobre aprendizaje

organizacional, en línea, a diez (10) expertos en el sector acuicultura y pesca, a nivel departamental. Así mismo, participaron cuatro (4) miembros de cada una de las seis (6) asociaciones que se integraron a la investigación.

El cuestionario sobre aprendizaje organizacional está conformado por tres bloques o columnas; la primera columna describe la variable aprendizaje; la segunda columna presenta las diferentes dimensiones que influyen en la organización para que se pueda presentar con éxito el aprendizaje organizacional; la tercera columna contiene las preguntas que guían cada dimensión; igualmente, definen, miden y dan respuesta, y de manera cuantitativa expresan la influencia para el éxito del aprendizaje en la organización. A su vez, el cuestionario tiene como propósito evaluar el aprendizaje organizacional representado en un ambiente enfocado hacia la RSE donde se genere sostenibilidad y mejora continua. En este sentido, se examina el aprendizaje organizacional externo como un proceso para dar respuesta a los diferentes cambios, destacando la relación existente entre la organización y su entorno; y el aprendizaje organizacional interno como un proceso de repetición y mejora de acciones, de adquisición de nuevos conocimientos para cambiar las estructuras de actuación individual y colectiva, que acentúan la labor de la organización consigo misma. La escala de valoración del cuestionario consta de las siguientes categorías: 1- Totalmente en desacuerdo; 2- Medianamente en desacuerdo; 3- Indiferente; 4- Medianamente de acuerdo; 5- Totalmente de acuerdo.

Entre las fuentes de información secundarias utilizadas se encuentran informes relacionados con la pesca a nivel nacional e internacional como: Estrategia de Política para el Sector de Pesca y Acuicultura. Documento de política No. 9, Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Valle Invencible”, Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 “Buenaventura con Dignidad”, Informe AUNAP-2019, PEI AUNAP-2019; a su vez, las estadísticas pesqueras suministradas por las instituciones involucradas a nivel nacional fueron clave para complementar y validar las respuestas que los expertos suministraron al cuestionario enviado.

De acuerdo con lo anterior, las fuentes de información descritas se complementaron con información primaria recolectada a través del cuestionario. Entre el 11 y 20 de abril de 2021 se obtuvieron las respuestas de las personas que participaron en el estudio, todas ellas de diferentes instituciones y organizaciones, incluyendo representantes del sector pesquero —en sus divisiones industrial y artesanal—, y acuícola de pequeña, mediana y gran escala, así como de miembros de organizaciones no gubernamentales (ONG) y académicos.

En la Tabla 1 se describe cada una de las dimensiones utilizadas para analizar la información obtenida tanto de las fuentes primarias como secundarias:

Tabla 1. Dimensiones de análisis relacionadas con el aprendizaje organizacional.

| Tipo | Descripción |
|----------------------------|--|
| Aprendizaje Organizacional | Senge (1990, como se citó en Castellanos <i>et al.</i> , 2021) afirma que el pensamiento sistémico integra a las otras disciplinas individuales y colectivas “en un cuerpo coherente de teoría y práctica”; luego, las disciplinas individuales son: pensamiento sistémico, dominio personal y modelos mentales y las disciplinas colectivas son: visión compartida y aprendizaje en equipo. Es así como “las organizaciones que aprenden son aquellas que se basan en la idea de ver la realidad con nuevas perspectivas”. Igualmente señala que el aprendizaje en equipo se basa en el diálogo y el pensamiento conjunto y sobre la base de crear una visión compartida y un dominio personal (Senge, 1990, como se citó en Castellanos <i>et al.</i> , 2021, p. 25). Así mismo, Senge (2005) señala que los ciclos de aprendizaje dentro de las organizaciones se adaptan teniendo en cuenta la cultura de la organización. |
| Trabajo en equipo | Para Robbins, & Judge (2013) el trabajo coordinado e integrado genera una sinergia positiva, en donde los resultados obtenidos por todas las personas son mayores a los resultados de las aportaciones individuales. Trespalacios (2017, como se citó en Cardona, & Trejos, 2020) señala que “en el equipo no existe un interés general sino objetivos claramente definidos; las cargas de trabajo no se distribuyen equitativamente sino según los conocimientos y habilidades de los miembros; cada uno se preocupa por su propia tarea y por el rendimiento de todos; además, el desempeño individual y colectivo, se evalúa de acuerdo con el compromiso personal para lograr los productos de la organización, de forma que se va creando una cultura, una manera de vivir y trabajar dentro de la misma” (p. 74). |
| Cultura Organizacional | Schein (2004) describe la cultura como la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, y que operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Así mismo, se deben especificar normas, actitudes, ambiente laboral, integración de equipos de trabajo, reglas, expectativas, valores y atributos en el interior de la organización. |
| Estructura | Koontz <i>et al.</i> (2017) señalan que “para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa” (p. 228). |

| | |
|--------------------------|--|
| Recursos | Barney (1991) afirma que “los recursos de la organización son: ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc., controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad” (p. 101). Los recursos se pueden definir como el conjunto de factores disponibles que posee o controla la empresa; no explican, por sí solos, la ventaja competitiva de la misma; es necesario identificar la forma de explotarlos, lo que determinará sus capacidades como el resultado de la combinación de los recursos que posee o controla la empresa (Valencia, 2016, p. 19). |
| Entorno | Gómez-Orea (2002, como se citó en Rauffel <i>et al.</i> , 2012) define al medio ambiente como el “sistema constituido por los elementos físicos, biológicos, económicos, sociales, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con el individuo y con la comunidad en la que vive, lo que determina la forma, el carácter, el comportamiento y la supervivencia de ambos” (p. 64). Según Bertalanffy (1989, como se citó en Peralta, 2016), “es posible indicar que la Teoría General de Sistemas busca explicar los fenómenos de la realidad abordando los Sistemas como modelo de organización, los cuales son aplicables, en general, a todos los enfoques de estudio de la misma. Tiene un carácter integrador y holístico, en donde lo más importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen” (p. 127). |
| Barreras del aprendizaje | Como lo expresa Senge (2005): Las barreras de aprendizaje son: 1. “Yo soy mi puesto”: el individuo vive en función del puesto y sus tareas, no interactúa con los demás y no interpreta la importancia del pensamiento y visión sistémica. 2. “El enemigo externo”: aquí se supone la incapacidad de asumir los propios errores. 3. “La ilusión de hacerse cargo”: el individuo prefiere adelantarse y solucionar los problemas solo sin ayuda. 4. “Fijación de los hechos”: es cuando solo se corrigen los problemas y sus consecuencias más visibles sin ahondar más en la raíz y causa del problema. 5. “La parábola de la rana hervida”: supone que las organizaciones solo responden a los cambios drásticos y bruscos, y no a los graduales. 6. “Ilusión de que se aprende con la experiencia”: es la creencia que todo se aprende a través de la experiencia directa. Es el mito que asume que la experiencia es la fuente principal del aprendizaje. 7. “El mito del equipo administrativo”: es cuando se tiene la creencia que el equipo directivo es el encargado de resolver todos los problemas que se presenten porque están capacitados. |

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

A partir del procesamiento de la información obtenida a través, de los cuestionarios realizados por los expertos se pueden encontrar los hallazgos, relacionados con las capacidades estratégicas de aprendizaje en el sector pesquero (Tabla 2).

Tabla 2. Capacidades estratégicas de aprendizaje

| Dimensiones del aprendizaje | Análisis de resultados |
|-----------------------------|---|
| Aprendizaje personal | El 30 % manifiesta estar medianamente en desacuerdo con el aprendizaje logrado en trabajo en equipo, por lo que el 40 % encuentra que esto se debe más a un aprendizaje individual logrado en gran parte por asistir a capacitaciones (30 %) resultado congruente con 30 % que expresa estar en desacuerdo con que el aprendizaje se haya producido por coaching. |
| Aprendizaje organizativo | En esta característica se observa que 30 % manifiestan estar medianamente de acuerdo con el aprendizaje organizativo dentro de las empresas a las que representan; sin embargo, a nivel de las áreas y de sus unidades el 20 % está totalmente en desacuerdo con esta característica. |
| Trabajo en equipo | El 50 % manifiesta estar medianamente de acuerdo con la libertad que tienen para expresar sus ideas; sin embargo, en este aspecto hay un 10 % que está totalmente en desacuerdo. En cuanto a que debido al trabajo en equipo se pueden detectar mejor los errores el 50 % manifiesta ser indiferente en este aspecto. El 30 % está medianamente de acuerdo que se puede crear conocimiento y poner prácticas innovadoras a partir del trabajo en equipo. Llama la atención que el 40 % manifiesta ser indiferente con la organización de reuniones de trabajo entre las diferentes áreas al igual que un 30 % asume de forma indiferente la posibilidad de compartir conocimiento dentro de las diferentes áreas. |
| Liderazgo y visión | El 50 % es indiferente ante los procesos participativos que pueden moldear el futuro de la organización, y esto se evidencia en el 30 % que está medianamente en desacuerdo con la comunicación de la visión y misión por parte de la dirección. Preocupa que un 40 % sea indiferente ante el respaldo que se da a los mandos medios y al ejercicio del liderazgo por parte de los responsables de las áreas. El 30 % está medianamente en desacuerdo con la influencia que tienen los capacitadores en el aprendizaje y el 40 % es indiferente en cuanto a los canales adecuados de retroalimentación que la organización emplea. |
| Cultura y valores | Se observa un 40 % de indiferencia en: cultura favorable para el aprendizaje, en las altas expectativas en las personas, compromiso por parte de la organización con el aprendizaje de las personas y en qué tanto promueve la organización la reflexión del propio aprendizaje. El 30 % están medianamente en desacuerdo con que se comparte entre sus miembros la misión y visión y, finalmente, un 30 % está totalmente de acuerdo con la colaboración que se promueve dentro de la organización. |
| Estructuras | Un 40 % manifiesta estar medianamente de acuerdo en que la estructura no solo ayuda a compartir conocimiento, sino que, con ella se establecen los canales de comunicación adecuados. También un 30 % están medianamente de acuerdo con que la estructura es flexible y que se permite el intercambio de información. Sin embargo, un 50 % es indiferente a que las estrategias para el desarrollo y el aprendizaje se centren en lo individual, en el equipo y en toda la organización. |

| | |
|------------------------------|---|
| Recursos | El 40 % está medianamente de acuerdo en que se realizan reuniones para compartir experiencias, sin embargo, el 40 % es indiferente cuando la organización decide introducir una innovación o iniciativa que facilite todos los recursos temporales, materiales y humanos; así mismo, un 30 % es indiferente en lo que respecta a la búsqueda constante de nuevas formas de aplicar las tecnologías a su aprendizaje. Además, un 30 % está medianamente en desacuerdo en que la organización cuenta con los mecanismos de captura, almacenamiento y trasmisión del conocimiento. |
| Entorno | El 50 % manifiesta estar medianamente de acuerdo con la relación que se establece con otras organizaciones de nivel similar para el aprendizaje; sin embargo, hay un 50 % que es indiferente al aprovechamiento de las oportunidades del entorno como estímulo para la mejora y de igual manera para el aprendizaje organizacional. Y un 50 % que está medianamente en desacuerdo con que las organizaciones sean proactivas y que anticipen los cambios. |
| Barreras para el aprendizaje | El 60 % manifiesta indiferencia en cuanto a que en la organización las personas adoptan comportamientos defensivos y difícilmente reconocen sus errores; igualmente, un 60 % muestra indiferencia a que los fracasos no son considerados parte del aprendizaje; en tanto que el 40 % manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la organización se planifica solo a corto plazo y que falta autoevaluación. |

Fuente: Elaboración propia.

Las asociaciones pesqueras tienen la oportunidad de adaptarse a las necesidades actuales y a los cambios del entorno para la gestión de acciones de desarrollo, ordenación, administración, sobre la base de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Del mismo modo, entre mayores sean los cambios, mayor será la necesidad de adquirir un aprendizaje para implementar acciones en el sector de pesca y acuicultura.

Para que el sector de acuicultura y pesca aprenda a ser responsable con la sociedad, es necesario modificar las formas de gestión que aseguren el trabajo en equipo, el aprendizaje personal, la maximización de los recursos, para mejorar la sostenibilidad y la productividad, aportando a la generación de empleo, el bienestar y la preservación del ambiente.

Como se observa en la Tabla 3, la RSE demanda en las asociaciones pesqueras el desarrollo de actividades socioeconómicas y medioambientales relacionadas con las dimensiones de aprendizaje organizacional, como una estrategia de mejora continua para contribuir a la calidad de vida, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad integral, la participación e inclusión de los grupos de interés. Para el mejor desempeño de la responsabilidad social del sector, se requiere implementar las acciones estratégicas (Tabla 4) que dan respuesta a la normatividad y a la política pública.

Tabla 3. Dimensiones del aprendizaje organizacional en las actividades de RSE

| Dimensiones del aprendizaje | Actividades de RSE | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| | Económicas | Sociales | Ambientales |
| Aprendizaje personal | Fortalecimiento de las capacidades de pobladores rurales para la estructuración de proyectos, toma de decisiones financieras y gestión de riesgos. (AUNAP, 2019a, p. 9) | Implementación y apoyo de manera oportuna sobre herramientas de aprendizaje constante que permitan el fortalecimiento de las áreas por medio del trabajo en equipo. Informe (AUNAP, 2019b, p. 30) | Fortalecimiento de la pesquería de anzuelo o malla. "En general, en todo el litoral costero las pesquerías son de anzuelo o malla; la zona norte incluye actualmente figuras de manejo pesquero (Zona Exclusiva de Pesca Artesanal), entre el Parque Natural Nacional-Utría y la frontera con Panamá, y conservación (Distrito Regional de Manejo Integrado golfo de Tribugá) (Ortega <i>et al.</i> , 2015, p. 62) |
| Aprendizaje organizativo | Fortalecimiento de la capacidad estratégica, tecnológica y operativa de las entidades del sector para optimizar su cadena de valor (AUNAP; 2019a, p.10) | Impulso de la transformación digital del sector agropecuario y rural. (AUNAP, 2019a, p. 10) | |
| Trabajo en equipo | | Implementación y apoyo de herramientas de aprendizaje constante que permitan el fortalecimiento de las áreas por medio del trabajo en equipo. Informe (AUNAP, 2019b., p. 30) | |

| | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| Liderazgo y visión | “Para el 2030 seremos un sector competitivo, transformado tecnológicamente, articulado, incluyente y sostenible, que promueve la provisión de bienes y servicios rurales para la población, en condiciones de legalidad, formalización y emprendimiento” (AUNAP, 2019a, p. 9) | “Para el 2030 seremos un sector competitivo, transformado tecnológicamente, articulado, incluyente y sostenible, que promueve la provisión de bienes y servicios rurales para la población, en condiciones de legalidad, formalización y emprendimiento” (AUNAP, 2019a, p. 9) | “Para el 2030 seremos un sector competitivo, transformado tecnológicamente, articulado, incluyente y sostenible, que promueve la provisión de bienes y servicios rurales para la población, en condiciones de legalidad, formalización y emprendimiento” (AUNAP, 2019a, p. 9) |
| Cultura y valores | | Fortalecimiento de la gestión de información para el ordenamiento social de la propiedad en la totalidad del territorio rural. (AUNAP, 2019a, p. 10) | Promoción de acceso formal a la tierra para la producción agropecuaria, acuícola y forestal, en la población rural. (AUNAP, 2019a, p. 10) |
| Estructuras | | Informalidad del sector pesquero y acuícola que genera ausencia de inocuidad y estatus sanitario en países destino. (AUNAP, 2019a, p. 8) | |
| Recursos | Fortalecimiento y articulación en los diferentes eslabones de las cadenas agropecuarias para mejorar la competitividad. (AUNAP, 2019a, p. 9) | | |
| | Incremento de la disponibilidad, acceso y uso de esquemas alternativos de financiación público y/o privado. (AUNAP, 2019a, p. 9) | | |
| Entorno | Mejora del ingreso de la población rural. (AUNAP, 2019a, p. 10) | | |
| Barreras para el aprendizaje | Actualización del marco normativo de la pesca y la acuicultura (Ley 13 de 1990) (MADR, 2019, p. 11) | Actualización del marco normativo de la pesca y la acuicultura. (Ley 13 de 1990) (MADR, 2019, p. 11) | Actualización del marco normativo de la pesca y la acuicultura. (Ley 13 de 1990) (MADR, 2019, p. 11) |

Fuente: Elaboración propia

La AUNAP, apoyada en la Política Integral para el Desarrollo de la Pesca Sostenible en Colombia y el Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia (PlanDAS) han venido realizando acciones integrales desde varios frentes para el fortalecimiento del sector y la construcción de la política pública sectorial, la cual se definió con una visión fundamentada en la sostenibilidad integral de la pesca y la acuicultura como actividades productivas, priorización de los ejes estratégicos y programas para promover y mejorar la productividad y competitividad del sector, que impacten en la generación de ingresos y la seguridad alimentaria y nutricional de la población colombiana. Las acciones estratégicas se soportan en los principios de sostenibilidad integral (ambiental, económica y social), coordinación interinstitucional, participación e inclusión, seguridad alimentaria. La política de pesca y acuicultura se diseña en concordancia con los tres pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: la legalidad, el emprendimiento y la equidad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2019).

Tabla 4. Acciones estratégicas para la sostenibilidad integral del sector pesca y acuicultura.

| Objetivos estratégicos | Principios de sostenibilidad integral | | |
|--|--|---|--|
| | Económicos | Sociales | Ambientales |
| Actualizar y fortalecer el marco normativo del sector pesquero y de la acuicultura | Actualización y trámite del proyecto de ley de pesca y acuicultura | Actualización y fortalecimiento del marco normativo del sector pesquero y de la acuicultura | Actualización y trámite del proyecto de ley de pesca y acuicultura |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Participar en espacios internacionales de discusión y toma de decisiones para la pesca y la acuicultura y cumplimiento de las agendas binacionales priorizadas</p> | <p>Seguimiento a los planes de acción o planes operativos establecidos en el marco de los acuerdos binacionales suscritos.</p> <p>Gestionar e implementar acciones de cooperación con países que aporten al desarrollo de la acuicultura nacional</p> | <p>Participación de Colombia en las Organizaciones Regionales de Ordenamiento Pesquero OROP, la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre -CITES-, el Convenio de Diversidad Biológica - CDB, el Protocolo SPAW, y el Plan de Acción para la Conservación del Medio Marino del Pacífico Sur.</p> |
| <p>Mejorar la sostenibilidad de la producción mediante la recuperación de las poblaciones de las especies pesqueras para su aprovechamiento responsable</p> | <p>Implementación del plan estratégico para el aprovechamiento de especies con potencial pesquero que permita aumentar la productividad pesquera nacional con la captura de especies diferentes a las tradicionalmente aprovechadas.</p> <p>Apoyo de la investigación aplicada, orientada al mejoramiento genético de las especies tradicionalmente cultivadas en el país, como instrumento para aumentar su productividad y competitividad.</p> | <p>Fortalecimiento del repoblamiento con especies nativas para contribuir a la conservación del potencial pesquero, y como fuente de abastecimiento de proteína e ingresos para los pescadores artesanales</p> |
| <p>Crear un entorno económico, financiero y de infraestructura que facilite el acceso a factores productivos para el fomento de la actividad pesquera y de la acuicultura</p> | <p>Gestión de Líneas de Crédito LEC para la acuicultura y la pesca acordes a las características de los proyectos.</p> <p>Promoción del desarrollo de la acuicultura continental y marina, como alternativa de generación de ingresos y de disminución de la presión sobre los recursos pesquero.</p> <p>Creación de espacios para propiciar la inversión extranjera en pesca y acuicultura en Colombia.</p> <p>Gestión la pesca y acuicultura, la implementación de iniciativas enmarcadas en los programas de apoyo para el sector agropecuario, entre ellas "agricultura por contrato" - "Coseche, venta a la fija".</p> | <p>Construcción y adecuación de centros de acopio para mejorar las condiciones e inocuidad del producto y fortalecer los procesos organizativos y asociativos de las comunidades.</p> <p>Facilidad para el acceso a vivienda rural para pescadores y acuicultores artesanales</p> |
| <p>Mejora de la calidad e inocuidad de los productos pesqueros y de la acuicultura nacional para aumentar su consumo interno</p> | | <p>Realización de campaña para incentivar el consumo interno de la producción nacional de la pesca y de la acuicultura, orientada a elevar el consumo per cápita, y realizar ejercicios de medición para determinar el punto inicial e impacto.</p> <p>Gestión de medidas para la protección del producto de la pesca y la acuicultura nacional respecto al producto importado</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Estructurar mecanismos para la gestión eficiente de la información en el sector pesquero y de la acuicultura nacional | <p>Fortalecimiento de los sistemas de información de la pesca y la acuicultura: Sistema Estadístico Pesquero Colombiano (SEPEC) y el Programa de Observadores Pesqueros de Colombia (POPC)</p> <p>Construcción y actualización de una base de datos de importaciones y exportaciones de recursos pesqueros y de la acuicultura, aprovechando los instrumentos disponibles para la captura de esta información, entre ellos VUCE y otros</p> | | |
| Establecer mecanismos de gestión y manejo participativos (Gobernanza participativa) para una administración corresponsable de los recursos pesqueros y de la acuicultura | | Fortalecimiento de los espacios regionales de discusión y gestión de la pesca y la acuicultura (nodos de pesca y acuicultura, y mesas técnicas pesca y acuicultura, entre otros) para posicionarlos en el aporte a la seguridad alimentaria y a la participación en los mercados nacionales e internacionales | |
| Establecer o mejorar mecanismos para el fortalecimiento institucional y la coordinación interinstitucional para el sector de la pesca y la acuicultura | Fortalecimiento de la gestión del Consejo Técnico Asesor de la AUNAP | Creación de una mesa interinstitucional para el fortalecimiento de la pesca y la acuicultura, con participación de diferentes ministerios, entidades adscritas y vinculadas, academia y sector privado. | Coordinación con las Autoridades ambientales acciones que faciliten el desarrollo de la acuicultura nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Corporaciones Autónomas Regionales, entre otras. |
| Línea Estratégica | Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 Valle Invercible | | |
| Desarrollo integral rural para la equidad | Línea de Acción: Ciencia Tecnología e Innovación en el Valle Rural | | |
| | Programa: Adopción e innovación Tecnológica del sector agropecuario y pesquero (p. 432) | | |
| Producción: Gobierno aliado de productores, empresario, emprendedores y trabajadores. | Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 "Buenaventura con Dignidad" | | |
| Estrategia Laboral | <p>Art. 16. Objetivos y estrategias. Horcón No. 3. Producción: Gobierno aliado de productores, empresarios, y trabajadores.</p> <p>Estrategia del horcón 3: Laboral</p> <p>"Promoción de las condiciones para recuperar empleos en sectores estratégicos como la pesca, la madera y la agricultura a partir de la generación de valor agregado" (p. 28).</p> | Especies nativas agrícolas y pecuarias recuperadas | |

Art. 16. Objetivos y estrategias. Horcón No. 3. Producción: Gobierno aliado de productores, empresarios y trabajadores.

Estrategia del horcón 3: Desarrollo empresarial, emprendimiento y competitividad

Estrategia Desarrollo empresarial, emprendimiento y competitividad

“Fortalecimiento de espacios de articulación del sector público, privado, académico y sociedad civil para el desarrollo económico transversal y sectorial. (Red local de emprendimiento, Consejo Distrital de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, nodo de emprendimiento Cultural, Nodo de Acuicultura y pesca)” (p. 28).

Fuente: Elaboración propia a partir del MADR (2019), Departamento Administrativo de Planeación (2020) y Concejo Distrital de Buenaventura (2020).

Para la implementación de las acciones estratégicas y el aprovechamiento y sostenibilidad integral del sector (económico, social, ambiental) y de los recursos pesqueros, es necesario actualizar la ley de pesca que da soporte a actividades de coordinación intersectorial y regional; asimismo, el desarrollo de instrumentos para la realización de la actividad pesquera y acuicultura. Por otra parte, el sector ha manifestado la necesidad de tecnificar y modernizar las plantas de procesamiento, los procesos de ordenación pesquera bajo una perspectiva incluyente, la apertura y consolidación de mercados a nivel nacional e internacional, incentivar el consumo interno de la producción nacional de la pesca y de la acuicultura. Es importante que las acciones estratégicas se adecúen a las necesidades actuales del sector, a partir de una perspectiva de inclusión social, equidad y responsabilidad social en la actividad pesquera y el desarrollo de la acuicultura.

5. Discusión

En el presente estudio se analizaron algunas de las brechas que existen entre la gestión actual de las asociaciones pesqueras frente a los referentes normativos de instituciones regionales, nacionales o internacionales que plantean los criterios para la gestión de RSE, articulados a los desafíos permanentes del entorno.

De acuerdo con Scarpatta *et al.* (2020), el involucramiento de grupos de interés es clave en la sostenibilidad ambiental y social en lo que se refiere a la pesca. En ese orden de ideas, las asociaciones pesqueras en el municipio de Buenaventura no evidencian un encadenamiento productivo articulado con los distintos grupos de interés, como tampoco se puede establecer la incorporación de los diferentes componentes y dimensiones que enmarcan la RSE y las capacidades de aprendizaje en la gestión organizacional; es así como se observa que el aprendizaje realizado por los miembros ha sido más por sus intereses particulares y por sus propias motivaciones que por iniciativas en conjunto entre las mismas organizaciones que integran la cadena productiva. Gran parte del aprendizaje logrado ha sido a través de capacitaciones que cada uno de ellos ha realizado a partir de sus necesidades, más que por un trabajo colaborativo que motive un interés de grupo.

El que se puedan expresar de forma espontánea las ideas es algo para resaltar; sin embargo, estas ideas no se materializan en planes estratégicos conjuntos que vayan articulados con planes de acción específicos en pro de los beneficios de la actividad productiva; prueba de ello se observa en que un 30% de los expertos reconozca de forma parcial que se ponen en práctica las ideas innovadoras surgidas por el trabajo en equipo, lo que sin lugar a dudas refleja la falta de confianza entre los miembros para implementar dichas prácticas que pueden beneficiar a la comunidad en general. Así mismo, sorprende que se acepte que la estructura de las diferentes organizaciones sea flexible y que acepte el intercambio de información; sin embargo, hay un gran porcentaje de indiferencia en aspectos como el aprovechamiento de esos espacios que se generan en reuniones para interactuar como equipos y como miembros que pueden compartir experiencias y de la misma manera aprender de sus errores.

Lo anterior se afianza con la falta de mecanismos que hacen posible no solo capturar, almacenar y transmitir el conocimiento, por lo que se evidencia gran indiferencia por parte de los miembros en asimilar estrategias de aprendizaje acompañadas de recursos para introducir innovaciones e iniciativas en la cadena productiva, contrario a lo planteado por Henríquez *et al.* (2018), quienes manifiestan que un proceso de RSE implica la necesidad de sensibilización, capacitación y promoción entre todas las personas que integran la organización.

Lo anterior se consolida aún más cuando se analiza todo lo relacionado con el liderazgo y la cultura; si bien es cierto que existe un direccionamiento expresado en la misión y en la visión de las asociaciones, la mayoría de los expertos manifiesta que hay desconocimiento de ellas y expresa la poca comunicación y apropiación que hay frente a estos aspectos, situación que se refuerza en cuanto a que no se encuentra una cultura favorable para el aprendizaje; a pesar de que exista algo de colaboración entre ellos se evidencia un trabajo individual que está más relacionado, como se manifestó anteriormente, con sus necesidades particulares. Lo anterior es el resultado de la indiferencia que se muestra para apoyar a los mandos medios dentro de estas organizaciones en lo que respecta al aprendizaje, de la misma manera el ejercicio de liderazgo dentro de sus miembros se hace, pero sin el reconocimiento que esto conlleva.

El entorno, como oportunidad que brinda a nivel nacional e internacional la pesca, es desaprovechado en gran medida por parte de este sector; es así como, en el departamento del Valle del Cauca no hay empresas certificadas internacionalmente, que puedan exportar productos de calidad; lo anterior se refleja en las pocas posibilidades de aprovechamiento que hay en los mercados y esto indudablemente refuerza la falta de conexión con las posibilidades de aprendizaje individual y organizacional que se requieren para acceder a mercados internacionales. Esto va de la mano con las barreras para el aprendizaje que se evidenciaron en los hallazgos y es así como solo se planifica a corto plazo, no hay procesos de autoevaluación consciente que lleven a estas organizaciones a avanzar en el largo plazo, y esto es producto de la adopción de comportamientos defensivos que asumen las personas involucradas en la cadena productiva.

El reconocimiento de otras organizaciones y la relación existente entre ellas no implica colaboración, pues en la categoría "recursos" el 50 % de los encuestados manifiesta indiferencia al aprovechamiento de las oportunidades del entorno como estímulo para la mejora. En tal sentido, el sector evidencia una prevalencia del trabajo individual de las asociaciones pesqueras por encima de una articulación sectorial. La autonomía de cada una de ellas puede ser una barrera para el fortalecimiento de las iniciativas integradoras que se impulsan desde la política pública y por lo tanto la transferencia tecnológica y el logro de resultados satisfactorios en la productividad de la región pueden tomar más tiempo, tal como lo plantea Espinoza (2014) respecto a la incorporación de prácticas ancestrales a la pesca.

De acuerdo con el análisis del informe de AUNAP (2019a), y el PEI AUNAP (2019), se observa que el compromiso de las asociaciones pesqueras se convierte en garante para la articulación de las dimensiones de AO y el poner en práctica las actividades de RSE. Condiciones como estimular el trabajo en equipo, el liderazgo, la cultura, los recursos expresados en la estructura de la asociación son, entre otras, contextos clave para los intereses de asimilación y explotación del AO como medio que permite modificar las rutinas y procedimientos, y serán imprescindibles en el momento de aprender sobre la base de los resultados obtenidos y el trabajo en equipo.

El AO, al igual que la RSE, necesitan de personas que trabajen colaborativamente y no de manera individual en las asociaciones; es decir, es relevante un ambiente que garantice las condiciones para generar prácticas compartidas entre las personas, basados en la política pública del sector de la pesca y la acuicultura, ya que la sostenibilidad y la RSE dependerá de las condiciones organizacionales brindadas por la dirección de la asociación. Del mismo modo, en el PEI AUNAP (2019) se contempla que la cultura organizacional debe articular la participación de la comunidad y con los *stakeholders* y promover prácticas para intercambiar información entre las personas para desarrollar el conocimiento en el interior de la asociación, bajo la coordinación de acciones con otros actores sociales, que permita la implementación de las actividades de RSE sin barreras, de manera sencilla y clara, motivada por la necesidad de cambio que demanda el entorno donde los pescadores se sientan representados y activos en la gestión del sector.

Como señala el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, es importante tener en cuenta condiciones sobresalientes para que las regiones con vocación pesquera y acuícola, a través de la promoción y vinculación de un equipo humano que permita determinar la capacidad instalada y requerida para atender a los actores del sector con equidad y responsabilidad, tengan la posibilidad de desarrollar actividades que impacten positivamente el desempleo, el acceso a la alimentación y la diversificación de producción agrícola colombiana; de ahí a que las asociaciones del sector pesca aprendan a ser más responsables socialmente, es necesario el trabajo en equipo, líderes con visión, estimular la comunicación de la información entre los miembros de la comunidad. En este sentido, el PEI se enfoca en el posicionamiento institucional en las regiones donde el Estado presenta más dificultad para tener presencia institucional. Por lo tanto, las asociaciones deben establecer un ambiente armónico para trabajar con otras organizaciones y crear redes de colaboración para aprovechar las oportunidades del entorno, hacia una gestión de impactos sociales y ambientales, apoyándose en el AO. El MADR lidera la planeación estratégica de sus entidades adscritas y vinculadas. Al respecto, la RSE, a manera de estrategia, es el método de actuación que se establece en el PEI y que permitirá convertirse en una fuente de progreso social una vez las organizaciones apliquen sus recursos, aprendizaje y conocimiento en actividades donde la figura del pescador evolucione desde el perfil del productor hasta asumir las actividades que implican la comercialización del producto, para ejecutar la política pesquera y de la acuicultura en el Valle del Cauca, propendiendo al desarrollo productivo y al progreso social.

6. Conclusiones

Cuando se incorpora la RSE —y más en un sector como la pesca, que involucra bienes comunes y comunidades alrededor con muchos intereses—, es necesario que exista una verdadera reflexión por parte de estas organizaciones que están involucradas en la cadena productiva, toda vez que la RSE no puede ser considerada como un mecanismo de mercado superficial de la actividad productiva pesquera, sino que sea el reflejo de procesos y prácticas ambientales que han sido incorporadas de forma consciente a través de procesos de aprendizaje adecuados donde participan todos los actores involucrados; es así como las instituciones encargadas de velar por el sostenimiento de la actividad deben establecer los mecanismos para mejorar la productividad y la competitividad del sector a la luz de los ODS, por lo que se requiere modernizar los sistemas de producción, formalizar las diferentes actividades relacionadas con la cadena productiva y todo lo relacionado con la implementación de buenas prácticas que conlleven a la sostenibilidad económica y ambiental de la pesca y la acuicultura; finalmente, en todo este proceso debe incluirse a los consumidores, quienes con el consumo responsable también contribuyen a la sostenibilidad de todo el sector.

Las categorías relacionadas con el aprendizaje organizacional y las barreras de aprendizaje evidencian que, en primera instancia, los aspectos culturales son el primer canal para la transferencia tecnológica, especialmente mediante el relato directo, que consiste en la transmisión del conocimiento de forma verbal y con el ejemplo, de generación en generación. Sin embargo, una de las principales brechas para el fortalecimiento de esta capacidad aparece cuando se trata de incorporar el conocimiento técnico proveniente de los círculos investigativos y académicos que se articulan mediante las iniciativas y proyectos estatales que buscan dinamizar el desarrollo del sector. Es posible que los diferentes actores involucrados en la gestión de conocimiento tengan fuentes de información distinta, pero además podrían tener poco acceso a la información de la cual disponen los otros (contraparte), lo cual puede ampliar la brecha. Obviamente las barreras políticas, sociales y económicas que afectan este diálogo son complejas, pero podrían darse puntos de encuentro comunes a partir de proyectos de mayor aliento, que inicien incluso desde la formación primaria o media vocacional, tratando de aproximar a la comunidad con la academia y el Estado en un estadio temprano de desarrollo del sector.

La incorporación de prácticas de RSE en la gestión de las asociaciones pesqueras está influenciada por la heterogeneidad que caracteriza al sector, ya que, aunque trabajan bajo el marco regulatorio establecido por el Estado y los entes territoriales, que permite que actúen con un nivel de flexibilidad, esta flexibilidad dificulta la aplicación de estándares y otros tipos de normalización. Sin embargo, las asociaciones tienen un efecto económico en el municipio y en las poblaciones dedicadas a la pesca, son agentes de cohesión social debido a que son reflejo de una identidad cultural y en su mayoría han desarrollado una conciencia ambiental, especialmente por la necesidad de conservación del recurso, pues comprenden los efectos de la sobreexplotación en la industria. En este sentido, a pesar de la complejidad que tiene el sector, es posible desarrollar estrategias y política pública tendiente a fortalecer su perfil competitivo a partir de la incorporación de nuevas tecnologías, aprovechamiento de las competencias distintivas de la región e innovación de las prácticas de cultivo que además consideren el trabajo investigativo sobre la viabilidad de las diferentes especies.

En los últimos años se observa una crisis en el sector de pesca y acuicultura, en razón a la obsoleta normatividad de la pesca, la centralización de la política que brinda beneficios a la pesca industrial en detrimento de los beneficios económicos, sociales y ambientales que genera la pesca artesanal, la débil gestión de los recursos pesqueros, la planeación estratégica institucional que no se asume en las asociaciones de pescadores, y propicia el bajo desempeño del sector de la pesca en el Valle del Cauca. Lo anterior se refleja en las condiciones desfavorables de la calidad de vida de la población del Pacífico colombiano. Por tanto, es fundamental diseñar un marco normativo que integre la sostenibilidad integral del sector, en razón a la demanda de productos de la pesca y la acuicultura; así mismo, aprovechando el desarrollo de tecnologías que favorecen al sector, a partir del enfoque de inclusión social, económico, equitativo y responsable de la actividad pesquera y acuícola.

Se propone la implementación de actividades de RSE como el método de actuación, para contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional del sector de la pesca y la acuicultura, con el propósito de alcanzar los lineamientos y objetivos estratégicos sectoriales, guiando las acciones hacia el cumplimiento de la misión, la visión y los valores de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), que tiene por objeto adelantar los procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, información, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura, dentro de una política de fomento y desarrollo, preservación y sostenibilidad ambiental y social de los recursos pesqueros. Es una gestión que impacte la sociedad y la consolidación de acciones factibles para disminuir el impacto negativo y maximizar los impactos positivos en favor del bienestar de la comunidad y la armonización y consolidación del proyecto institucional en el Valle del Cauca.

Los documentos de política pública del sector pesca y acuicultura priorizan los objetivos estratégicos: por la legalidad de la pesca y la acuicultura; para el emprendimiento de la pesca y la acuicultura y para fomentar la equidad de la pesca y la acuicultura y la ejecución de acciones estratégicas específicas definidas en la política integral de pesca el PlanDAS, como actividades productivas de impacto en lo socioeconómico y ambiental.

Sobre las consideraciones expuestas de AO y RSE como herramientas para que el sector de pesca y acuicultura aprenda a ser más responsable con la sociedad, debe recuperarse la confianza en el sector para que participen todos los actores en la construcción de los objetivos comunes de las asociaciones de pesca y acuicultura y que, a partir de la explotación responsable, se genere valor social, económico y se contribuya a la sostenibilidad del sector.

A partir del estudio se logró analizar que la gestión de las asociaciones pesqueras involucra iniciativas en los tres grandes componentes de la RSE aunque de manera desarticulada, por lo cual no podría considerarse la aplicación de un modelo de gestión que propenda a la búsqueda de sostenibilidad a partir de los fundamentos de la RSE. La misma heterogeneidad del sector es un obstáculo para la definición de las estrategias y el aprovechamiento de los avances tecnológicos que puedan favorecer la actividad pesquera y asegurar la sustentabilidad de la actividad productiva.

7. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco de un proyecto de la Universidad Libre de Cali y la Universidad San Buenaventura de Cali, "Implementación de una metodología para la generación y adquisición de conocimiento tecnológico para la innovación de productos: sector acuicultura y pesca en el Valle del Cauca".

8. Otros

Contribuciones de los autores: Las contribuciones en cuanto a conceptualización, metodología, análisis de resultados y discusión fueron realizadas por todos los investigadores relacionados en el presente artículo.

Fondos: Este artículo es producto del Proyecto de Investigación titulado "Implementación de una metodología para la generación y adquisición de conocimiento tecnológico para la innovación de product: Sector Acuicultura y pesca del Valle del Cauca", financiado por la Universidad de San Buenaventura - Cali (Colombia) y por la Universidad Libre - Seccional Cali (Colombia).

Declaración de disponibilidad de datos: Los datos que respaldan la investigación fueron obtenidos de instituciones de carácter público como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía Distrital de Buenaventura; y de las instituciones privadas que contribuyeron con sus aportes en el diligenciamiento del cuestionario en línea.

Agradecimientos: Los autores agradecen a todas las personas involucradas con el sector pesquero que participaron en el diligenciamiento de los cuestionarios y en el suministro de la información utilizada.

Conflicto de intereses: "Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses".

Referencias

- Ahmed, P., Shepaerd, Ch., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson.
- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) (2019a). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*. <https://www.aunap.gov.co/images/2020/pei-v1-aunap.pdf>
- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) (2019b). *Informe de Gestión*. <https://www.aunap.gov.co/images/planeacion/informe-final-.pdf>
- Bailey, M., Packer, H., Schiller, L., Tlusty, M., & Swartz, W. (2018). The role of corporate social responsibility in creating a Seussian world of seafood sustainability. *Fish and Fisheries*, 19(5), 782-790. <https://doi.org/10.1111/faf.12289>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/(1991).pdf)
- Cardona, C., & Trejos, J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 71-82.
- Castellanos Narciso, J. E., Vargas Paredes, S. R., Torres Nova, E. Y., & Carranza Gutiérrez, C. E. (2021). Definiciones de conocimiento, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y capital intelectual. En J. E. Castellanos Narciso, A. del P. Barrera Ortegón, J. C. Vega Guerrero, G. F. Medina Ricaurte, J. C. Acosta Prado, S. R. Vargas Paredes, R. Mora Pabón, C. E. Carranza Gutiérrez, & E. Y. Torres Nova, *Modelo del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales*. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia (1-162). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/4655>
- Concejo Distrital de Buenaventura (2020). *Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 "Buenaventura con dignidad"*. <https://www.buenaventura.gov.co/articulos/plan-de-desarrollo-distrital-2020-2023>
- Departamento Administrativo de Planeación (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023 Valle Invencible*. Gobernación del Valle del Cauca. <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/12303/plan-de-desarrollo-2020-2023/>
- Espinoza, G. (2001). *Fundamentos de evaluación de impacto ambiental*. BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Freeman, E., Civera, C., Cortese, D., & Fiandrino, S. (2018). Strategising stakeholder empowerment for effective co-management within fishery-based commons. *British Food Journal*, 120(11), 2631-2644. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0041>
- Galarza, E., & Kámiche, J. N. (2014). *Pesca artesanal: Una oportunidad para el desarrollo*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. <http://hdl.handle.net/11354/2372>
- Henríquez, G., Vallaeys, F., & Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.18>
- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 51-82.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. <http://recursosdigitales.usb.edu.co:2296/?il=5199>
- Mantilla, E., Carbal, A., & Ariza, M. X. (2019). La sostenibilidad y la valoración ambiental en el marco del desarrollo. *Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 124-143. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5886>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2019). *Estrategia de política para el sector de pesca y acuicultura*. Documento de política No. 9.
- Ortega-Lara, A., Amado, A. C., Córdoba-Rojas, D. F., & Barbosa, L. S. (Eds.) (2015). *Avances de acuicultura y pesca en Colombia*. AUNAP. <https://bit.ly/3JbQDsQ>
- Packer, H., Swartz, W., Ota, Y., & Bailey, M. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices of the Largest Seafood Suppliers in the Wild Capture Fisheries Sector: From Vision to Action. *Sustainability*, 11(2254), 1-24. <https://doi:10.3390/su11082254>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión general. *Revista Aglala*, 7(1), 122-145. <https://doi.org/10.22519/22157360.901>
- Pierri, N. (2005). Historia del concepto de desarrollo sustentable. En N. Pierri y G. Foladori, *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sostenible*. Universidad Autónoma de Zacatecas.
- PNUD (2018). *ODS en Colombia: los retos para el 2030*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org/es/colombia/publications/ods-en-colombia-los-retos-para-2030>
- PNUD (2021). *Los ODS en acción. Objetivo 14, Vida submarina*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#vida-submarina>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Rauffel, E., Lozano Aguilar, J. F., Barrera Duque, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Scarpato, D., Civero, G., Rusciano, V., & Risitano, M. (2020). Sustainable strategies and corporate social responsibility in the Italian fisheries companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2983-2990. <https://doi.org/10.1002/csr.2016>
- Schein, E. H. (2004). The structure of culture. En E. H. Schein (ed.), *Organizational culture and leadership* (pp. 28-35). Jossey - Bass. <https://bit.ly/3zyWWCY>
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Valencia Rodríguez, M. (2016). *Gestión de la tecnología y su contribución en el aprendizaje de las Pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Querétaro]. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/5683>
- Van Holt, T., Weisman, W., Johnson, J., Käll, S., Whalen, J., Spear, B., & Sousa, P. (2016). A Social Wellbeing in Fisheries Tool (SWIFT) to Help Improve Fisheries Performance. *Sustainability*, 8(337), 1-15. <https://doi:10.3390/su8080667>