UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador. Caso de estudio: Asociación ECOVIDA, 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Alvarez Gutierrez, María Gabriela

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2018

Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE MAESTRÍA

Magister.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador. Caso de estudio: Asociación ECOVIDA, 2017., realizado por Alvarez Gutierrez María Gabriela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, marzo de 2018

f) . . . . . .

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Alvarez Gutierrez María Gabriela, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador. Caso de estudio: Asociación ECOVIDA, 2017, de la Titulación Magíster en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Mgtr. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f. .....
Autor: Alvarez Gutierrez María Gabriela
Cédula: 010538950-6

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi hija Emilia, quien, desde hace nueve años es mi fiel compañera de vida, mi fortaleza, mi pasión y mi orgullo. A mis padres Lenin y Silvia, a mis hermanos Andrea, Luis y Joseph por su paciencia, apoyo y comprensión durante este proceso de formación; sé que este, es un peldaño más de los muchos que escalaré a lo largo de mi vida, y estoy convencida que ustedes con amor y cariño caminaran conmigo durante el proceso. A mi sobrina Amelia y a todas las personas que están y estuvieron a mi lado llenándome de enseñanzas, ánimos y fortaleza.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud y agradecimiento infinito primeramente a Dios, quien ha guiado mis pasos, trazado mi destino, colocando a personas verdaderamente extraordinarias. A mi familia por su incondicional apoyo, a todo el cuerpo docente de la Universidad que impartieron y me llenaron de nuevos conocimientos durante estos años, muchas gracias.

Así también, quiero agradecer de corazón a la Mgtr. Verónica Armijos, quien fue mi directora de tesis y una amiga, gracias por abrirme siempre las puertas y brindarme su incondicional apoyo y comprensión durante todo este trayecto.

Finalmente, un agradecimiento especial a todos los miembros de la Asociación ECOVIDA quienes me facilitaron información para el desarrollo del presente trabajo investigativo. Y a todas y cada una de las personas que me acompañaron de manera directa o indirecta, gracias.

Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA..... i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... iii
DEDICATORIA..... iv
AGRADECIMIENTO..... V
ÍNDICE DE CONTENIDOS..... VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS..... IX
ÍNDICE DE TABLAS..... X
RESUMEN……..... 1
ABSTRACT..... 2
INTRODUCCIÓN..... 3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... 4

1.1. Asociaciones……..... 6
1.1.1. Conceptualización y Evaluación……..... 6
1.1.2. Tipo de Asociaciones……..... 8
1.1.3. Asociaciones Agroprouductivas..... 9
1.1.4. Asociatividad en el Ecuador..... 10
1.1.4.1. Marco Legal……..... 13
1.2. Características de las Asociaciones Agroproductivas en el sector o región de incidencia……..... 16
1.3. Proceso de gestión administrativo en las Asociaciones Agroproductivas..... 17
1.3.1. Planificación……..... 18
1.3.2. Organización……..... 19
1.3.3. Dirección…..... 19
1.3.4. Control……..... 19
1.4. Responsabilidad Social Corporativa..... 20
1.4.1. Evolución del Concepto de RSC en el sector empresarial……21
1.4.2. Ámbitos de la Responsabilidad Social..... 24

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA..... 25
2.1. Métodos…….....26

2.1.2. Descriptivo…..... 26

2.1.2. Deductivo…. 26
2.1.3. Inductivo…….....26
2.1.4. Analítico…….....27
2.2. Técnicas……..……27
2.2.1. Revisión documental y de archivo……..27
2.2.2. Entrevistas……..27
CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN……..... 29
3.1. Antecedentes de la asociación..... 30
3.2. Filosofía empresarial……..... 31
3.2.1. Misión. 31
3.2.2. Visión..... 31
3.2.3. Valores institucionales. 32
3.3. Productos y servicios de ECOVIDA……..... 32
3.4. Estructura organizacional…….....33
3.5. Características de la Asociación en la zona de influencia……..….37
3.6. Análisis de la información a Directivos ECOVIDA……..……38
3.6.1. Desarrollo Humano……..38
3.6.2. Negocios y Servicios……41
3.6.3. Gerencia y Administración……..45
3.6.4. Patrimonio……..48
3.6.5. Democracia y Participación……50
3.7. Análisis de la información a Socio ECOVIDA……..52
3.7.1. Desarrollo Humano……..53
3.7.2. Negocios y Servicios……55
3.7.3. Gerencia y Administración……..54
3.7.4. Patrimonio……..62
3.7.5. Democracia y Participación……63
3.8. Análisis comparativo Directivos-Socios ECOVIDA……66
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ECOVIDA…..... 71
4.1. Planeación……..... 72
4.1.1. Filosofía Organizacional……73
4.1.1.1. Misión……..... 73
4.1.1.2. Visión……..... 73
4.1.1.3. Valores Institucionales.....74
4.1.2. Políticas Empresariales……..75

4.1.3. Objetivo Corporativo……76
4.1.4. Objetivos Estratégicos……..77
4.1.4.1. Objetivos Estratégicos Indicador Desarrollo Humano……77
4.1.4.2. Objetivos Estratégicos Indicador Negocios y Servicios……..79
4.1.4.3. Objetivos Estratégicos Indicador Gerencia y Administración……81
4.1.4.4. Objetivos Estratégicos Indicador Patrimonio……83
4.1.4.5. Objetivos Estratégicos Indicador Democracia y Participación……..84
4.2. Organización…… 86
4.2.1. Estructura Departamental……...86
4.2.2. Principales Funciones……..87
4.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSC……90
4.3. Dirección y Ejecución……..91
4.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos…...92
4.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales……....93
4.3.3. Compromisos entre los directivos y los socios……93
4.4. Control……...94
4.4.1 Indicadores de cumplimiento Desarrollo Humano……...94
4.4.2. Indicadores de cumplimiento Negocios y Servicios……97
4.4.3. Indicadores de cumplimiento Gerencia y Administración……....99
4.4.4. Indicadores de cumplimiento Patrimonio……...101
4.4.5. Indicadores de cumplimiento Democracia y Participación……..102

CONCLUSIONES..... 105
RECOMENDACIONES..... 106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....107
ANEXOS.....111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa de Distribución geográfica de asociaciones a nivel nacional…….11
Gráficos 2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa……21
Gráfico 3. Estructura Organizacional……...34
Grafico 4. Estatutos de la Asociación ECOVIDA……...35
Gráfico 5. Directiva de ECOVIDA…….35
Gráfico 6. Nómina de ECOVIDA……...36
Gráfico 7. Estructura Departamental……86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Desarrollo del Capital Humano.....38
Tabla 2. Economía del Socio……39
Tabla 3. Dinámicas de Cooperación y Conflicto……39
Tabla 4. Equidad de Género……39
Tabla 5. Programas Sociales……40
Tabla 6. Productivos……...41
Tabla 7. Comercialización……..42
Tabla 8. Acceso y Gestión de Créditos……42
Tabla 9. Información……42
Tabla 10. Servicios Sociales……..43
Tabla 11. Responsabilidad Ambiental……..43
Tabla 12. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental……43
Tabla 13. Gerencia……..45
Tabla 14. Administración……46
Tabla 15. Gestión……46
Tabla 16. Recursos Propios……..48
Tabla 17. Recursos Externos……48
Tabla 18. Activos Fijos……48
Tabla 19. Órgano de Dirección……50
Tabla 20.Funcionamiento de Asambleas……50
Tabla 21. Participación y Comunicación……51
Tabla 22. Base Social……51
Tabla 23. Desarrollo del Capital Humano.....53
Tabla 24. Economía del Socio……53
Tabla 25. Dinámicas de Cooperación y Conflicto……..54
Tabla 26. Equidad de Género……...54
Tabla 27. Programas Sociales……..54
Tabla 28. Productivos……55
Tabla 29. Comercialización……56
Tabla 30. Acceso y Gestión de Créditos……56
Tabla 31. Información……56
Tabla 32. Servicios Sociales……57

Tabla 33. Responsabilidad Ambiental……57
Tabla 34. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental……57
Tabla 35. Gerencia……..59
Tabla 36. Administración……60
Tabla 37. Gestión……61
Tabla 38. Recursos Propios……..62
Tabla 39. Recursos Externos……62
Tabla 40. Activos Fijos……62
Tabla 41. Órgano de Dirección……63
Tabla 42.Funcionamiento de Asambleas……64
Tabla 43. Participación y Comunicación……64
Tabla 44. Base Social……65
Tabla 45. Desarrollo Humano……..77
Tabla 46. Negocios y Servicios……..…80
Tabla 47. Gerencia y Administración……..…81
Tabla 48. Patrimonio……..…83
Tabla 49. Democracia y Participación……..…84
Tabla 50. Desarrollo Humano……94
Tabla 51. Negocios y Servicios……...97
Tabla 52. Gerencia y Administración……..……....99
Tabla 53. Patrimonio……101
Tabla 54. Democracia y Participación…….,…102

RESUMEN

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado la Responsabilidad Social Corporativa va tomando fuerza, en la forma de administrar y hacer negocios que perduren en el tiempo. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas no cuentan con un departamento destinado para el funcionamiento neto de RSC.

Al hablar de RSC, las asociaciones indistintamente de su actividad productiva poseen poco o ningún conocimiento sobre el tema, es justo en este punto, donde se vuelve relevante que las organizaciones conozcan y entiendan la importancia de implementar acciones administrativas que sean amigables con el medio en el que se desenvuelven.

El presente trabajo de investigación se centra en implementar y materializar la gestión responsable de la administración del valor económico, social y medio ambiental de la Asociación ECOVIDA de la ciudad de Loja, estudió que se analizó bajo los cinco pilares: Desarrollo Humano; Negocios y Servicios; Gerencia y Administración; Patrimonio; y, Democracia y Participación, elementos que conforman la herramienta de diagnóstico de Valoración del Estado Organizacional.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social corporativa, desarrollo sostenible y sustentable, asociatividad.

ABSTRACT

In an increasingly interconnected and globalized world, Corporate Social Responsibility is gaining strength, in the form of managing and doing business that will last over time. However, in most cases, companies do not have a department dedicated to the net functioning of CSR.

When talking about CSR, associations regardless of their productive activity have little or no knowledge on the subject, it is right at this point, where it becomes relevant for organizations to know and understand the importance of implementing administrative actions that are friendly to the e+nvironment. the one that unfolds.

The present research work focuses on implementing and materializing the management responsible for the administration of economic, social and environmental value of the ECOVIDA Association of the city of Loja, studied that was analyzed under the five pillars: Human Development; Business and Services; Management and Administration; Heritage; and, Democracy and Participation, elements that make up the assessment tool of the Organizational State Assessment.

KEYWORDS: Corporate social responsibility, sustainable and sustainable development, associativity.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es notable que para que una organización subsista en el mercado de su competencia, es importante que se maneje bajo lineamientos responsables que velen por el bienestar social, medio ambiental y económico de sus públicos de interés, esto significa, implementar un modelo administrativo totalmente diferente al tradicional. Sin embargo, cabe mencionar que la falta de conocimiento sobre RSC dificulta su total aceptación y concepción.

El presente trabajo de investigación titulado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador. Caso de estudio: Asociación ECOVIDA, 2017., tiene la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos; y mejorar el relacionamiento con la comunidad y el medio ambiente en el que se desenvuelve bajo concepto de Responsabilidad Social. Además que permita a la gestión administrativa de la Asociación ECOVIDA minimizar los riegos de inversión; afianzar los lazos con sus púbicos de interés; hacer uso adecuado de los recursos naturales y humanos; e incrementar la eficiencia operacional que garantice la mejora continua para la consecución de los objetivos planteados desde un enfoque socialmente responsable.

La metodología y técnicas utilizadas durante la investigación ayudaron a diagnosticar la situación actual de la asociación. A través, de la utilización de la herramienta de Valoración del Estado Organizacional – VEO, se estableció parámetros de clasificación de cumplimiento y acciones emprendidas por ECOVIDA; para ello, se realizó una encuesta tanto a los Directivos como a los Socios de la organización dentro de los cinco ejes claves: Desarrollo humano; Negocios y servicios; Gerencia y administración; Patrimonio; y, Democracia y participación, que determina el instrumento. En este punto, es importante señalar que durante todo el estudio, se contó con total participación de los miembros de la organización, lo cual, facilitó el proceso investigativo y ayudó a plantear de mejor manera los objetivos a alcanzar bajo un concepto socialmente responsable.

El primer capítulo se basa en la fundamentación teórica de la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador, su conceptualización; evolución; tipos; características; y, marco legal; así también, se hace referencia a la evolución de la Responsabilidad Social en el sector empresarial y a las nuevas estrategias que hoy en día se están implementando en las organización desde un enfoque sostenible.

El segundo capítulo trata sobre la metodología que se utilizó en el presente proceso de investigación, en el cual se describen los métodos y técnicas de recolección de información, bajo la utilización de la herramienta de diagnóstico de Valoración del Estado Organizacional -VEO-, el cual está constituido por cinco pilares: Desarrollo Humano; Negocios y Servicios; Gerencia y Administración; Patrimonio; y, Democracia y Participación.

En tercer capítulo describe la situación actual en la que se encuentra la organización, antecedentes, filosofía empresarial, productos y servicios, áreas de influencia; este apartado también, comprende el diagnóstico y análisis a los directivos y socios de ECOVIDA, bajo la herramienta -VEO- , para posteriormente, realizar un análisis comparativo que nos permita la contraponer la información obtenida para la formulación de la propuesta presentada en el capítulo cuarto.

Finalmente, en el capítulo cuarto se presenta la propuesta de modelo de gestión administrativa con lineamientos de RSC; en base a los resultados obtenidos en el capítulo tres. Cabe mencionar que los resultados de la investigación ayudaron a determinar que la asociación no cuenta con una política ambiental defina que establezca parámetros de acción responsable en su campo de interacción, así como también, de mecanismos de control que regulen a sus proveedores.

Es importante mencionar que la relevancia de esta investigación para el sector agro productivo del país es de vital significado, debido su actividad y relación directa con el medioambiente; de hacerles ver que la incorporación de un modelo de gestión responsable garantizará sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado, además de fortalecer su reputación y posicionamiento.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Asociaciones

1.1.1. Conceptualización y evolución.

Como consecuencia de la colonización española, en la historia de Americana Latina la propiedad de grandes parcelas era virtud de pocas familias feudales, quienes, por poder económico en cuanto a la tenencia de tierras, tenían mayor producción agrícola que los campesinos. Este sistema no beneficiaba a los minifundios, quienes se veían obligados a ofrecer su fuerza de trabajo para acceder a mejores tierras. Esta situación fue cambiando con los años, gracias a las reformas agrarias que se impulsaron en la década de los sesenta. Por el año de 1963 en el Ecuador, tras una crisis política la economía popular y el manejo de las tierras destinadas a la producción sufrieron ciertos cambios drásticos, lo cual dio paso a la creación de un proyecto político dirigido hacia la transformación y modernización de la producción agrícola. (Cevallos, 2016)

La importancia que tuvo la formación de esta política pública agraria, dio como resultado bienestar y auguro nuevos caminos de cambio en la producción agrícola del Ecuador, es así que el 11 de julio de 1964, a través del Decreto 1480, la Junta Militar de Gobierno expide la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización que se consideró como un nuevo derecho de posesión de la tierra, en cuanto a su potencialidad productiva.

Según Díaz (2007), esta ley consideró los siguientes beneficios:

a) Expropiación de tierras explotadas de forma precaria;
b) Devolución de tierras incultas por más 10 años;
c) Revisión de concesiones y venta de tierras realizadas por el Estado;
d) Eliminación de toda forma precarista de tenencia de la tierra con fines agrícolas;
e) Integración social del campesino;
f) Legalización de tierra
g) Intervención en las haciendas de Estado; y,
h) Promoción de particiones privadas que se ajusten a los lineamientos de la ley

Es innegable la evolución que el Ecuador ha tenido, en cuanto a mejora de las realidades para los productores, este tipo de acciones ha contribuido al crecimiento paulatino en cuanto a la diversificación de la economía dentro del país. Además, el desarrollo de la reforma agraria fue invaluable para iniciar con el proceso de erradicación de pobreza en el campo; incrementar los niveles de producción agrícola; y mejorar las condiciones de vida e integración social de los campesinos.

Es importante recalcar que para hacer efectiva la aplicación de esta ordenanza, se creó el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC), avance que permitió generar acciones simultáneas de redistribución de las tierras y programas de desarrollo rural integral.

Se podría decir que durante este período de "lucha" el Ecuador fue cambiando su realidad interna sustancialmente, y en cierta medida mejorando las condiciones de vida de sus habitantes, acciones que a lo largo del tiempo han ido provocando cambios sociales de trascendencia.

A partir de la creación de la primera reforma agraria en el Ecuador, en aras de construir y reestructurar espacios sociales, políticos y culturales. El 9 de octubre de 1973, se reforma la ley agraria, con el objetivo de transformar los principios básicos, a través de operaciones planificadas de afectación y distribución de la tierra, así como también de los recursos crediticios. Para el año de 1979 mediante un decreto supremo, el 15 de marzo de 1979 se expidió la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario; con el objetivo de estimular y proteger la actividad agropecuaria. (Díaz, 2007)

Es aquí donde nace la propuesta y "obligatoriedad" por el Estado para promover la organización de los productores agropecuarios en formas ASOCIATIVAS, tanto de producción como de prestación de servicios; con la finalidad de optimizar y potencializar sus recursos productivos y así satisfacer las necesidades alimenticias de la población ecuatoriana; abastecer de materia prima a la industria nacional y exportar. Es por ello que los productores individuales, se ha visto en la necesidad de asociarse de forma libre con el fin de cumplir un objetivo en común, independientemente de sus situación jurídica, es decir, son agrupaciones voluntarias y democráticas cuya finalidad es incrementar beneficios los económicos de cada uno de sus integrantes. La importancia de la asociación en la zona agrícola productiva, se ve reflejada en el poder que adquieren sus miembros ante situaciones de desventaja, como por ejemplo, abastecer las necesidades de alimento en el país. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Por otra parte, las asociaciones en el Ecuador generan un poder económico popular y solidario (EPS), en donde sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, financiamiento, comercialización y consumo de forma segura; en estas agrupaciones, las actividades se ejecutan en relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad; donde el ser humano es el factor más importante. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

En este sentido, la participación activa y corresponsabilidad de cada miembro de la asociación, dará como resultado el incremento en el nivel de producción y toma de poder de decisión ante la distribución y comercialización de sus productos. El nuevo reto al cual se enfrente en la actualidad, se podría decir que es adaptar su modelo de producción agrícola sostenible y sustentable en su entorno y que además, satisfaga las exigencias y necesidades de sus clientes locales, nacionales e internacionales en cuanto a la calidad del producto.

1.1.2. Tipos de asociaciones.

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en 2008, define al sistema económico como Social y Solidario, como un sistema integrador de organización económica (pública, privada, mixta, popular y solidaria), en donde el ser humano sea el sujeto y fin de toda actividad económica.

Partiendo desde este punto, el tipo de agrupaciones en el Ecuador están conformados por los sectores: cooperativo, asociativo y comunitario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Según boletín de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, declara de manera más específica que las organizaciones se presentan en las siguientes formas:

- Cooperativas de servicios, producción consumo, y, vivienda;
- Asociaciones productivas;
- Organizaciones comunitarias; y
- Unidades económicas populares

De acuerdo a la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se ha definido como:

Cooperativo.- Es un conjunto de personas que se han unido de manera libre y voluntaria, con el objetivo de satisfacer sus necesidades económicas y sociales que tienen en común; y esto, lo logran mediante una institución con personalidad jurídica de derecho privado e interés social, donde se aplica una gestión democrática.

Asociativo.- Son agrupaciones de personas naturales que tienen actividades económicas productivas iguales o complementarias, las cuales se rigen bajo los principios de la EPS, con el propósito de producir, comercializar y consumir servicios y/o bienes permitidos socialmente y que son necesarios para abastecer a la población; así también, deberán auto proveerse de materias primas, insumos, equipos, tecnología y herramientas indispensables para su desarrollo y crecimiento en el sector.

Comunitario.- Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familia, etnia, cultural, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante un trabajo conjunto, tienen la finalidad de producir, distribuir y comercializar el consumo de bienes y/o servicios necesarios para la población, los cuales, así como las asociaciones se rigen bajo los principios de la EPS.

Unidades Económicas Populares.- Son aquellas unidades de negocio que se dedican a la economía de emprendimientos unipersonales, familiares, comerciantes minorista y talleres artesanales; que realizan actividades de producción, adquisición y comercialización de bienes y/o servicios, que deberán fomentar la solidaridad.

En este sentido, las agrupaciones productivas del país deben manejar sus principios en una EPS; motivo por el cual, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria establece los siguientes ocho principios:

- Búsqueda del Buen Vivir y del bien común;
- Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- Comercio justo y consumo ético y responsable;
- Equidad de género;
- Respeto a la identidad cultural;
- Autogestión;
- Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, Distribución equitativa y solidaria de excedentes.

1.1.3. Asociaciones agro productivas.

Partiendo del concepto de asociación de la LOEPS, en su sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo, la cual nos dice en su Art.18.- “Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias,(…) y en su Art. 19.- Estructura Interna “La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato”.

En el Ecuador, es indispensable el crecimiento, formación y desarrollo de las asociaciones agrarias en las diferentes zonas del país, ya que estas contribuyen al fortalecimiento de la

economía; la unión o agrupación de los campesinos ecuatorianos los cuales ayudan a generar mayor capacidad de producción de alimentos, ya sea por su similitud o complementariedad del producto, hacen posible el abastecimiento y satisfacción de alimentos dentro del país.

Pero más allá del propósito de satisfacer las necesidades básicas de producción, lo que buscan es generar una mejor calidad de vida, erradicar la pobreza de sus zonas rurales y garantizar su seguridad alimentaria y la de la población en general. El papel que juega la agricultura en la economía del territorio rural es de suma relevancia, porque reconstruye estratégicamente nuevas formas de vida de millones de campesinos. A demás que contribuye al desarrollo económico y social del país. (Demenus y Crespo Coello, 2011)

A fin de responder de manera adecuada, ante el crecimiento paulatino de nuevas formas de agricultura, los campesinos ecuatorianos sean visto en la necesidad de impulsar asociarse y conformar la “Federación de Organizaciones Agro productivas”; con el objetivo de organizar al sector productivo de la provincia a la que pertenecen y aunar esfuerzos para lograr un desarrollo en común.

La tarea no es fácil, ya que no solo se busca satisfacer las necesidades internas sino también, las exigencias de exportación del país y es aquí que cobra más fuerza la asociatividad.

Cevallos (2011), comenta que durante el presente siglo, los principales productos agropecuarios de exportación ecuatorianos, en términos monetarios son cinco: Banano; Camarón; Flores; Cacao; Pescados, Atún; y otros. Estos cinco suman más del 90% de exportación anual. La importancia de diversificar la producción agrícola, será un reto para el Estado, así como para las asociaciones quienes están en el campo de acción y conocen sus fortalezas. El sector agro productivo en el Ecuador ofrece enormes posibilidades de evolución social y económica, sin embargo, la vulnerabilidad del ecosistema ante procesos de producción dañinos origina el deterioro de la tierra y en el peor de los casos la vuelven improductiva. Partiendo de esta problemática, del desconocimiento, la falta de recursos tecnológicos o insumos, es indispensable la formación de una asociación que busque, exija, contribuya, promueva, enseñe y se responsabilice de sus actos; es aquí, donde la asociatividad toma fuerza.

1.1.4. Asociatividad en el Ecuador.

El Ecuador es considerado como uno de los países más ricos y diversos, y los gobiernos lo han sabido desde siempre, es así, que el Estado actual ha ido implementado varios proyectos para reactivación en la producción agraria en las diferentes zonas del país.

Por eso, que es importante aunar esfuerzos en todas las aristas posibles, pues el impacto económico que ello produce es aún mayor. Entendiendo el término "Asociatividad" como una estrategia que se incorpora como requisito clave para que las empresas, no solo sobrevivan, si no que tengan la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, diferenciadoras y sostenibles en el tiempo (Narváez, Fernández, y Senior, 2008).

Es importante recalcar que la asociatividad entendida en cualquiera de sus formas, tiene como principal característica la incorporación voluntaria de personas naturales o jurídicas con autonomía para la toma de decisiones.

Partiendo de este punto, la asociatividad se la percibe como una estrategia importante de desarrollo social y económico, pues teje redes de relaciones sociales y comerciales valiosas para el crecimiento territorial. Así también, se considera asociatividad a "un proceso orientado a la búsqueda de la cooperación interpersonal con el propósito de mejorar la gestión y la productividad en la época de la globalización" (Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo de Colombia, 2009).

El pequeño productor desde siempre ha tenido que pugnar con diferentes situaciones en el transcurso de su "vida laboral", como por ejemplo: créditos, el clima, entre otros; es justo aquí donde asociarse con más personas que buscan un fin común les ayudan a solventar los problemas que se puedan suscitar, y qué mejor manera de defender sus intereses y derechos que uniéndose a un grupo que persigue mejorar su producción, imagen y posicionamiento dentro y fuera del país.

Los procesos asociativos que toman como referencia el lugar geográfico alrededor del cual se agrupan con el propósito de generar un objetivo común, son denominados como estrategias colectivas, basadas en los principios generales de la asociatividad.

La asociatividad en el Ecuador se encuentra dispersa por varios cuerpos legales; en el capítulo quinto sectores estratégicos, servicios y empresas públicas de la Constitución de la República del Ecuador en su art.- 315 y art.-316:

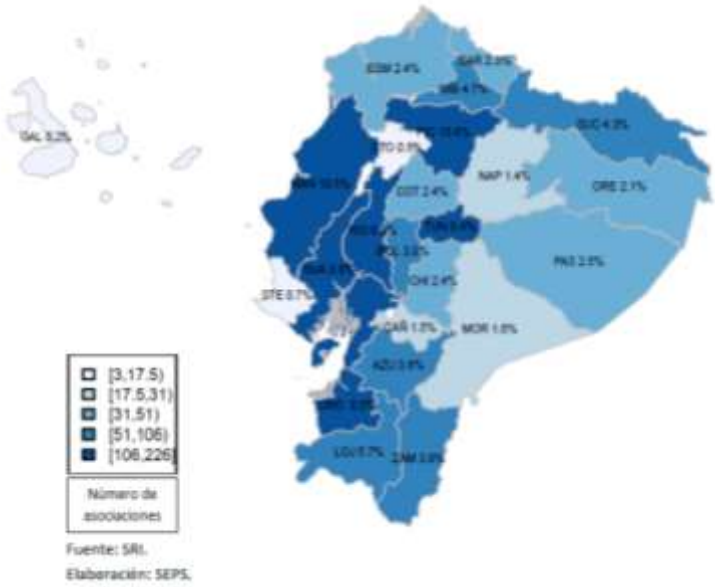
Art.- 315 "El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias,

relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. (…)"

Art.- 316 "El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico. El Estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley."

En el año 2011 a nivel nacional se han identificado 1.683 asociaciones que conforman el sector económico popular y solidario. Estas organizaciones se encuentran concentradas mayoritariamente en la región Sierra (mapa 2), con un 48.8% del total de asociaciones a nivel nacional. En La provincia de Pichincha se encuentran el 13.4% de las organizaciones de este sector, en segundo lugar se encuentra la provincia de Manabí con el 10.5%, y en tercero está Tungurahua con el 8.4%. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Gráfico N°1: Mapa de Distribución geográfica de asociaciones a nivel nacional



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Es importante recalcar la relevancia que los agricultores van dando a la asociatividad, y esto se debe la necesidad de prevalecer en el tiempo, es así que la asociación en el Ecuador toma fuerza a través alianzas estratégicas que buscan un objetivo en común.

Por tal razón, el gobierno central en el año 2010 arranca con la implementación del sistema de innovación tecnológica participativa como motor del desarrollo rural, el cual tiene como objetivo contribuir a la soberanía alimentaria por medio del incremento de la productividad. Es por ello, que el Estado Ecuatoriano ha promovido la herramienta metodología denominada Escuelas de la Revolución Agraria (ERA), la cual busca a través de capacitaciones con los pequeños y medianos productores agroproductivos incrementar los conocimientos sobre innovación tecnológica en sus procesos productivos. (Costta, 2012)

La unión hace la fuerza y el gobierno lo sabe, es por ello, que a través de la campaña ERA el Estado Ecuatoriano busca posicionar al productor como el nuevo ciudadano rural, el cual es el actor de soluciones y cambios a las problemáticas que se puedan presentar en el sector agrario y el impacto puede ser masivo solo a través de la asociatividad de los productores agrícolas el fin es generar ventajas competitivas como: reducción de costos; mayor capacidad de producción; desarrollo y crecimiento empresarial; creación de nuevos canales de distribución y mercado; incremento económico, entre otros. Es importante considerar que este tipo de actividad asociativa ha generado la integración equitativa de pequeños productores y sus familias en el mercado; y es gusto aquí, donde subyace la relevancia de la asociatividad con el objetivo de formar cadenas agras productivas, con el fin de tener una mejor producción, cosecha y pos cosecha. Sin embargo, el camino aun es arduo debido a los déficits en las políticas agrarias

1.1.4.1. Marco legal.

El Estado Ecuatoriano a través de la Constitución de la República del Ecuador establece en el Art. 1.- “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible.”

Instaura en su Art. 3.- “Son deberes primordiales del Estado:

1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.
2. Garantizar y defender la soberanía nacional
3. Fortalecer la unidad nacional en la diversidad.

4. Garantizar la ética laica como sustento del quehacer público y el ordenamiento jurídico.

5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

6. Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización.

7. Proteger el patrimonio natural y cultural del país.

8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción."

Por otra parte en su Art. 4.- "El territorio del Ecuador constituye una unidad geográfica e histórica de dimensiones naturales, sociales y culturales, legado de nuestros antepasados y pueblos ancestrales. Este territorio comprende el espacio continental y marítimo, las islas adyacentes, el mar territorial, el Archipiélago de Galápagos, el suelo, la plataforma submarina, el subsuelo y el espacio suprayacente continental, insular y marítimo. Sus límites son los determinados por los tratados vigentes. El territorio del Ecuador es inalienable, irreductible e inviolable. Nadie atentará contra la unidad territorial ni fomentará la secesión."

En el segundo capítulo Ciudadanos y Ciudadanas la Constitución establece en su art. 6; 7; 8; y, 9 lo siguiente:

- Art. 6.- "Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución. La nacionalidad ecuatoriana es el vínculo jurídico político de las personas con el Estado, sin perjuicio de su pertenencia a alguna de las nacionalidades indígenas que coexisten en el Ecuador plurinacional (…)
- Art. 7.- "Son ecuatorianas y ecuatorianos por nacimiento:

  1. Las personas nacidas en el Ecuador.

  2. Las personas nacidas en el extranjero de madre o padre nacidos en el Ecuador; y sus descendientes hasta el tercer grado de consanguinidad.

  3. Las personas pertenecientes a comunidades, pueblos o nacionalidades reconocidos por el Ecuador con presencia en las zonas de frontera."

- Art. 8.- "Son ecuatorianas y ecuatorianos por naturalización las siguientes personas:

  1. Las que obtengan la carta de naturalización.

  2. Las extranjeras menores de edad adoptadas por una ecuatoriana o ecuatoriano, que conservarán la nacionalidad ecuatoriana mientras no expresen voluntad contraria.

3. Las nacidas en el exterior de madre o padre ecuatorianos por naturalización, mientras aquéllas sean menores de edad; conservarán la nacionalidad ecuatoriana si no expresan voluntad contraria.

4. Las que contraigan matrimonio o mantengan unión de hecho con una ecuatoriana o un ecuatoriano, de acuerdo con la ley.

5. Las que obtengan la nacionalidad ecuatoriana por haber prestado servicios relevantes al país con su talento o esfuerzo individual. Quienes adquieran la nacionalidad ecuatoriana no estarán obligados a renunciar a su nacionalidad de origen. La nacionalidad ecuatoriana adquirida por naturalización se perderá por renuncia expresa.

- Art. 9.- "Las personas extranjeras que se encuentren en el territorio ecuatoriano tendrán los mismos derechos y deberes que las ecuatorianas, de acuerdo con la Constitución."

Partiendo de estas premisas, las asociaciones deberán regirse a cumplir con las disposiciones que la Constitución dispone en su capítulo sexto Derechos de Libertad Art. 66, se reconoce y se garantiza a las personas:

Art. 66 N°13.- El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

Así como en su sección segunda Organización Colectiva, en el Art. 96 establece: "Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas."

Y, mediante Decreto Ejecutivo N°16, el Presidente la República del Ecuador, emitió el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas; la cual tiene por objeto establecer instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos adecuados para el SUIOS, como garantía e incentivo del derecho de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, a asociarse con fines pacíficos en toda forma de organización libre, igualitaria y lícita de la sociedad.

1.2. Características de las asociaciones agro productivas en el sector o región de incidencia

El Ecuador es un país mega diverso que cuenta con cuatro regiones: Costa, Sierra, Oriente y Amazonía; y es por ello, que tiene gran diversidad en la producción de alimentos, esta situación geográfica permite una gran variedad de siembra en las diferentes zona del país; lo que ha dado paso a que los campesinos agricultores conformen diferentes tipos de asociaciones agro productivas.

La asociatividad que han ido ejerciendo los agrarios a lo largo de los años, se ha visto reflejado en movimientos sociales y la conformación de federaciones agro productivas sectoriales según sus intereses en común, es importante tener claro que el sistema agro productivo, es la forma en la que el ser humano explota la tierra y dispone de ella. En este sentido, independientemente del producto que ofrezcan las asociaciones, cada una de ellas tiene una serie de relaciones con proveedores de insumos, maquinarías y equipos, servicios técnicos y financieros, los cuales se rigen a una normativa legal de uso. (Brassel, Herrera, & Laforge, 2008)

En el caso particular de la Asociación de Productores Agroecológicos ECOVIDA, se encuentra geográficamente en la cabecera cantonal de Loja provincia de Loja.

Partiendo de este punto, las asociaciones agro productivas en Loja se caracterizan por tener conocimiento sobre la tierra en la cual trabajan, así como también se puede destacar que la principal actividad económica de la provincia es la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. (SIPA, 2017)

El suelo de Loja es de tipo inclinado y por ello solo el 4% es apto para la agricultura convencional; medida que mejora la calidad de vida de sus habitantes. Así también, es importante recalcar que su producción es mayormente del tipo monocultivo; lo cual no es amigable con el medio ambiente, es decir, no es una agricultura sostenible ni sustentable a largo plazo por el desgaste progresivo del suelo. Por otra parte, los socios agrarios tiene limitaciones como: falta del líquido vital (agua) y por ello, trabajan a expensas del invierno. Sin embargo, los agricultores rurales se han adaptado a esta situación. (Hora L. , Revistas y suplementos / Loja / Seccion / Agricultura, 2012)

Además, los productores de la provincia en su mayoría tienen divididos sus terrenos hasta 1.000 metros cuadrados de sembríos de hortalizas y otros insumos para consumo; es por esta razón, que el gobierno central desde hace algunos años busca impulsar la producción en cuanto al mejoramiento del suelo, incorporación de insumos de calidad y dar mayor acceso a créditos. (Diario El Mercurio, 2014)

Es por ello, que el Estado a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería implemento en el año 2012 la estrategia “Hombro a Hombro” la cual tuvo como objetivo brindar asistencia técnica, capacitación y entrega de insumo a los productores de las parroquias de los cantones Loja, Quilanga, Gonzanamá, Calvas, Chaguarpamba, Puyango, Olmedo, Paltas, Macará, Espíndola, Catamayo, Saraguro, Pindal, Celica, Sozoranga y Zapotillo. (MAGAP, 2012)

Gracias a todos los programas, proyectos y campañas del gobierno, así como también, a la fuerza de trabajo de los agricultores en la actualidad en el cantón Loja, se produce: arveja seca, cebolla colorada, frejol seco, frejol tierno, haba seca, maíz duro, maíz duro seco, maíz suave choclo, maíz suave seco, maní, trigo, yuca, banano, café, caña de azúcar y plantano. (MAGAP, 2017)

Es claro evidenciar que una de las actividades primarias del cantón Loja es agro y pecuario lo cual facilita alimentos, bebidas, fibras y productos medicinales para el consumo de la población, es así que, la agricultura y la ganadería constituyen la base de la economía de la provincia, pues concentra al 24,24% de la población económicamente activa, siendo el sector agropecuario la segunda fuente de ocupación laboral. La provincia de Loja tiene un total de 65 625 Unidades Productivas Agropecuarias UPAS y una superficie de 994 854 hectáreas que comprenden los 16 cantones. (Loja, 2011)

En este sentido, es claro visualizar características particulares de la región de incidencia y de la necesidad de generar cambios en la forma de producción, a fin de tener una producción agrícola sostenible y sustentable que les permita ser responsables y amigables con su entorno.

1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2004)

Según Jiménez (1963), la administración es “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. Por esta razón, la gestión administrativa es indispensable para todo tipo de organización, ya que está sujeta cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control, dichas fases guían a la organización al logro de sus objetivos. A demás, el proceso administrativo instaura una labor conjunta que influye positiva o negativamente a la participación y corresponsabilidad activa de todos sus miembros, es por ello que es importante ver al proceso administrativo como la capacidad de

coordinar hábilmente muchas energías sociales para que puedan operar en como una sola unidad a fin de llegar a la consecución de los objetivos organizacionales. (Arismendi, 2015)

Al hablar de un proceso de gestión administrativa, debemos pensar que son seres humanos quienes la conforman y toman decisiones para el surgimiento y desarrollo dentro del mercado de su competencia. Es por ello, que su aplicación debe ser pensada y concebida en términos desde una buena gestión del talento humano interno de la organización, también es importante considerar a la gestión como una coordinación de actividades laborales entre varias personas con la finalidad de lograr los resultados planificados y pensados por la organización.

Particularmente en este caso, la estructura interna que debe tener una asociación, se establece en el art. 19 de la LOEPS, la cual dice: "La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector."

Por otra parte, en su art. 20.- Capital Social.- "El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación."

Por esta razón es importante hacer referencia a los elementos que aquejan a las asociaciones como es la planificación, organización, dirección y control de los procesos que realizan diariamente para asegurar la máxima prosperidad del grupo asociado. (Yépez, 2013)

1.3.1. Planificación.

La importancia de la planificación dentro del proceso administrativo es esencial para el crecimiento y desarrollo de las empresas en todo nivel; aquí se establecen las estrategias a corto, mediano y largo plazo a seguir por toda la organización.

Además, en esta etapa se establece detalladamente y de forma concreta los recursos humanos, tecnológicos, entre otros a utilizarse para la consecución y logro de objetivos; y es manejada por la alta dirección. Es importante destacar que si la organización tiene una buena

planificación, las demás etapas a seguir serán realizadas de una manera eficiente y eficaz, lo que dará como resultado del bienestar organizacional. (Yépez, 2013)

1.3.2. Organización.

Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

Dentro de la gestión de organización se establecen jerarquías y responsabilidades a ejecutar por cada una de las personas que integran la organización. Cabe mencionar que toda asociación, empresa o instituciones debe establecer parámetros de acción para el cumplimiento de metas.

La segunda fase en el proceso de administración es la gestión organizacional, la cual tiene el objetivo de diseñar procedimientos normativos a seguir dentro de la empresa; entendiendo como la división del trabajo y la estructura de funcionamiento necesaria para llegar a la consecución de metas pre-establecidas ya en la planificación. (Pérez y Pablo Solís, 2009)

1.3.3. Dirección.

La dirección es un elemento del proceso administrativo, el cual tiene la finalidad de coordinar los elementos humanos, con el objetivo de conseguir el éxito o fracaso de una empresa; esto significa que la organización deberá tener un responsable con nivel de autoridad que genere cambios organizacionales positivos.

En esta etapa del proceso de gestión administrativa, se pone en acción los planes creados, se desarrollan los canales de comunicación, se motiva y se supervisa al personal para alcanzar a las metas propuestas por la empresa. (Mendoza, 2008)

La función de la dirección es vigilar el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa. (Gomez, Dirección, 2012)

1.3.4. Control.

El control, tal vez sea la fase más relevante de todo el proceso administrativo ya que en esta etapa se da total seguimiento a lo planificado por la organización, con fin comprobar si se está cumpliendo con lo establecido. (Yépez, 2013)

Además, el control dentro del proceso de la gestión administrativa ayuda a la organización a medir y controlar el desempeño de los empleados a fin de asegurar que se ajusten a los objetivos planteados por la empresa. (Carreto, 2007)

Es de suma importancia que las asociaciones tomen en consciencia de lo esencial que es tener una buena gestión dentro de su administración, ya que el proceso como tal, cuenta con una secuencia de etapas específicas que se pueden llevar a la práctica en el área, además les brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo no solo en la producción, sino también, les generar fidelidad con los socios.

1.4. Responsabilidad social corporativa

"El concepto de RSE es frecuentemente expresado como la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de las empresas" (Boatright, 2000)

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la RSE, "es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. (…) Las empresas también se han visto incentivadas a adoptar o a ampliar sus estrategias de RSE como consecuencia de las presiones procedentes de consumidores, proveedores, empleados, comunidades, inversores, organizaciones de activistas y otras partes interesadas."

En este sentido, el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental define a la RSE "como una estrategia para impulsar el desarrollo sustentable y potenciar el trabajo".

Por otra parte, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social define a la RSE como "la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan".

En la actualidad, la RSE ha ido tomando fuerza e importancia en el mundo empresarial, esta nueva forma de administración nos solo busca el bienestar económico de las organizaciones, sino más bien tiene una visión integradora, es decir, le interesa su contexto social y medio ambiental en el que esta inmiscuido; este nuevo concepto enseña a las empresas una nueva forma de ser en la sociedad y en el mercado.

El Libro Verde define a la RSE como "la integración voluntaria por parte de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores". Lo que busca este nuevo modelo de gestión, es que las

empresas tomen conciencia de su accionar para con la sociedad y el medio ambiente en el que se desarrollan, es decir, que se preocupen por el bienestar de las presentes generaciones y más aún por las generaciones futuras para que puedan disfrutar de un ambiente sano.

Un aspecto importante para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión socialmente responsable es la variable de tiempo, es decir, se deberá pensar en los procesos a realizar a mediano o largo plazo, lo que nos lleva a la interrogante de cuando es apropiado que la organización ponga en marcha dicha estrategia. Además, la empresa independientemente de la actividad que realice, causará impactos positivos o negativos a nivel interno como externo. Es por ello, que algunas empresas en la actualidad ya hablan y manejan el tema referente a la gestión de responsabilidad social, lo que genera una nueva oportunidad de negocio y crecimiento dentro del mercado. Para ello, es importante que los gerentes generen espacios que reduzcan la brecha entre el saber y el hacer RSE.

1.4.1. Evolución del Concepto de RSC en el sector empresarial.

La importancia que las empresas han ido dando a las buenas prácticas organizacionales, se puede ver reflejado en su interés de implementar modelos de gestión que sean sostenibles, sustentables y a su vez amigables con el medio en el que se desarrollan, por esta razón, durante la última década el concepto de Responsabilidad Social Corporativa ha ido tomando fuerza.

Sin embargo, el camino por el que ha recorrido y tiene por recorrer es todavía arduo, porque al ser un concepto de origen multidisciplinario se han generado diversas teorías que se han pulido durante los años con el fin de darle una visión más compacta, sólida y clara del tema. El proceso de evolución empresarial se fue dando por la presión que ejercía la sociedad ante una concepción obsoleta del modelo administrativo, en donde, solo se beneficiaba a los dueños de las empresas, sin tener en consideración a sus públicos de interés y el medio en el que se desenvolvían. Es importante mencionar que el estudio de la RSC es un tema de suma relevancia en la actualidad y esto se da, por todas las implicaciones que tiene, desde el punto de vista no solo académico, sino también empresarial y legal, es por eso la importancia de continuar haciendo estudios sobre sus componentes, sus efectos positivos y negativos así como los alcances que se van logrando en las diversas perspectivas que se implementen, teniendo en consideración el tipo de industria y de sector donde se desarrollen. (Santos & Madero Goméz, 2015)

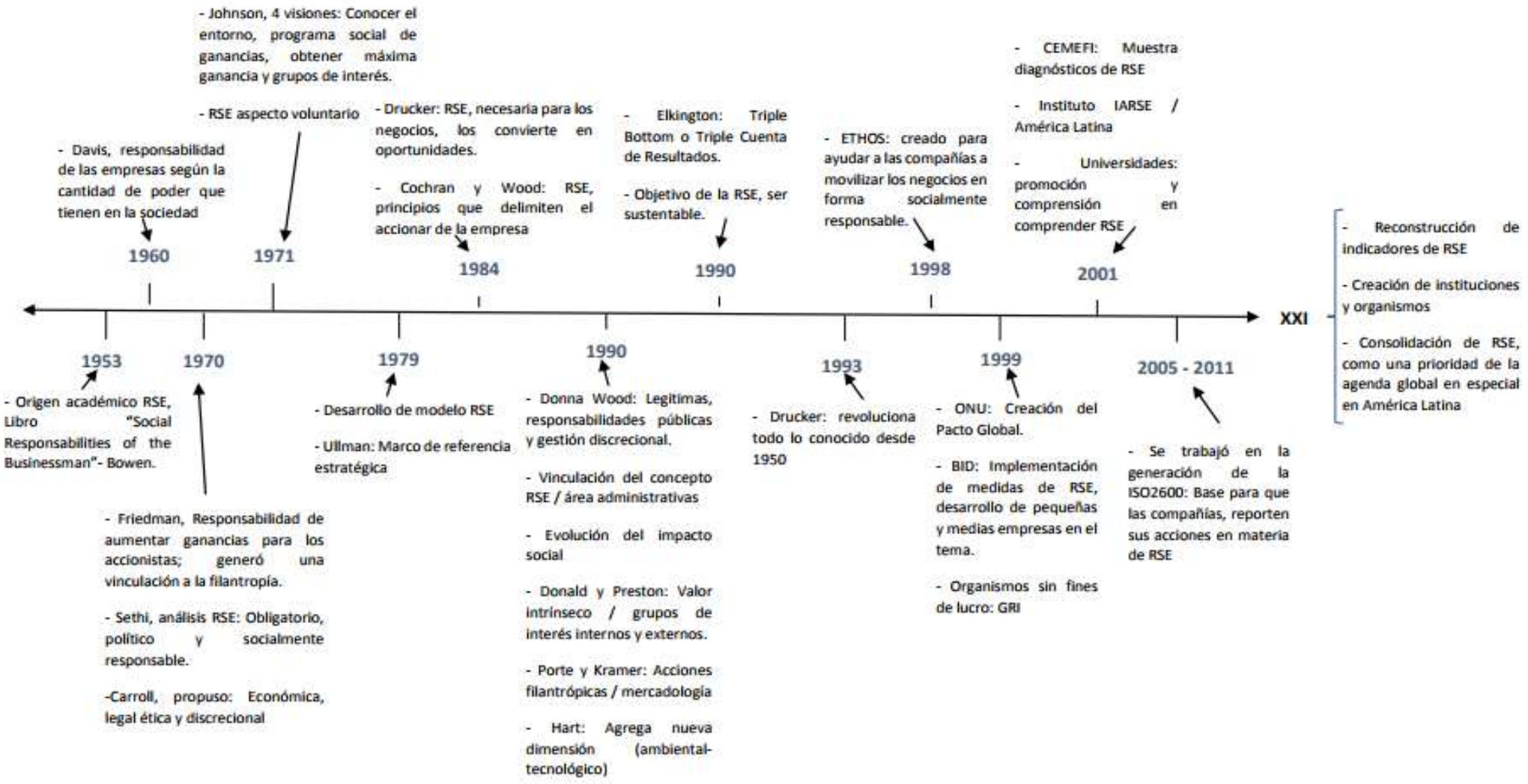
Según Castillo y Morales (2008) nos dicen que las principales teorías sobre RSE se resumen de la siguiente forma:

- **Teorías Instrumentales:** Estas teorías se refieren a las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial.
- **Teorías de Carácter Político:** Las prácticas de RSC dentro de estas teorías hacen referencia a la respuesta empresarial de las expectativas que tiene la sociedad como mecanismo de ejercicio responsable del poder de la empresa.
- **Teorías Integradoras:** En estas teorías, las prácticas de RSC responden a la inclusión de diversas demandas sociales a las que una empresa es sometida.
- **Teorías sobre Ética y Moral en Los Negocios:** Las prácticas de RSE en estas teorías responden al cumplimiento de derechos universales de los distintos sectores sociales.

A continuación en el gráfico No. 2 se presenta a breves rasgos de la evolución que ha ido teniendo la Responsabilidad Social Corporativa, donde se puede apreciar el surgimiento de teorías que responsabilizaban a las empresas según la cantidad de poder que ejercían en la sociedad, sobre acciones vinculadas a la filantropía, sobre la responsabilidad que tiene la empresa en velar por su parte no solo económica, sino también, ver por la parte legal ética y discrecional. Es así que el año 1990, Elkington da especial énfasis a tres aspectos (económico, social y medioambiental) importantes que toda empresa debe dar especial relevancia para ser sostenible y sustentable dentro del mercado, a estos aspectos se los conoce como la triple cuenta de resultados, es aquí donde comenzó a dar especial interés en genera buenas prácticas empresariales y donde empezó a surgir diversas agrupaciones con el fin de dar una guía a las organizaciones.

Posterior a ello, se fueron creando y desarrollando nuevos movimientos como: ETHOS; ONU-Pacto Global; GRI; y otros con el fin de ayudar a las compañías a movilizar sus negocios en forma sostenible, además de rendir cuenta de sus actos, a través de la elaboración de memorias de responsabilidad que dieran fe de su accionar. Es así, que hoy es posible hablar que la RSC es un prioridad de la agenda global en especial en América Latina.

Gráfico 2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: (Raufflet, Lozano, Barrera, & De la Torre, 2012)

Elaborado por: Gabriela Alvarez

1.4.2. Ámbitos de responsabilidad social.

Entender los ámbitos en los cuales trabaja la gestión administrativa en materia de RSC, es un compromiso de la empresa a fin de identificar los problemas de interés público como: medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo que compete a todo tipo de organizaciones. Al ser la empresa una entidad con componentes humanos, que aman, siente y que tiene deseos de prosperar y sentirse satisfechos en todos los sentidos, la empresa debe emprender, desde su competencia, acciones que generen impactos positivos a fin de crear un desarrollo sostenible y sustentable para el ser humano y su entorno actual y futuro. En la actualidad, la RSC nos plantea nuevos escenarios y desafíos empresariales, los cuales solo se podrán alcanzar a través de la planificación e implementación de estrategias socialmente responsables, la cuales darán como resultado el beneficio e incremento en la triple bottom line (económico, social y medio ambiental), acciones que permitirán a la empresa lograr la consecución de sus objetivos planteados. (Viteri J. , 2010)

- **Ámbito económico:** Hace referencia a los aspectos que se encuentran relacionados con los estados financieros, ganancias empresariales, servicios de calidad, de un desarrollo económico altamente competitivo y sostenible que asegure la consecución de los objetivos empresariales y a su vez satisfagan las necesidades de la sociedad. (Jimenez, 2011)
- **Ámbito social:** En cuanto a lo social, vela por crear y fortalecer las relaciones con el personal trabajador de la organización, con la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía con el fin de crear oportunidades para los colectivos minoritarios. (Jimenez, 2011)
- **Ámbito medioambiental:** Este ámbito se encuentra relacionado con las acciones que la empresa realiza en su día a día, ante la administración de recursos que utiliza y la reutilización y manejo de sus residuos y desechos. (Jimenez, 2011)

En este sentido, es que el término desarrollo sostenible va tomando fuerza dentro de la ejecución de los ámbitos de RSC ya que, como expresa Brundtland (1987) la empresa debe “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”. Partiendo de esta concepción, se puede decir que la responsabilidad y sostenibilidad son acciones responsables que la empresa emprende tanto para la satisfacción empresarial como social.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación involucra la utilización de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de búsqueda de información, que permita obtener resultados veraces y confiables sobre la situación actual de la asociación ECOVIDA; este diagnóstico ayuda a proponer a la asociación la implementación de estrategias socialmente responsables.

A continuación se justifican los métodos y técnicas a utilizar:

2.1. Métodos

2.1.1. Descriptivo.

La investigación realizada con método el descriptivo tiene la finalidad de definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. En la investigación descriptiva los métodos que se pueden utilizar, son de tipo cualitativo y cuantitativo. (Baray, 2006)

La utilización de este método en la investigación planteada, ayudó conocer y entender de mejora manera las situaciones, costumbres y actitudes que influyen en el fortalecimiento y desarrollo organizacional de ECOVIDA; el propósito de esta tesis fue generar un conocimiento significativo y valioso para la asociación, en cuanto a la implementación de un modelo de gestión socialmente responsable y amigable con su entorno.

A través de un estudio descriptivo de tipo cualitativo de la gestión administrativa y de las diferentes estrategias de negocio emprendidas por los socios, se identificó ciertos puntos críticos que disuaden el fortalecimiento de la asociación.

2.1.2. Deductivo.

El método deductivo permite inferir nuevos conocimientos que aún no conocemos. (Carvajal, 2013)

A través de este método se realizó una entrevista al personal directivo e integrantes de la asociación, con el propósito de realizar un análisis de información cuantitativo-cualitativo de la situación actual de la asociación a fin de medir la capacidad de crecimiento organizacional y local.

2.1.3. Inductivo.

El método inductivo ayuda a generar conclusiones generales a partir de premisas particulares. La utilización de este método clasifica y estudia situaciones, mediante la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. (Castro, 2004)

Mediante la observación directa de las estrategias empresariales emprendidas por los socios de ECOVIDA, y la obtención de información de acciones desarrolladas por la organización para su crecimiento organizacional, se sometió a confrontación resultados obtenidos de las opiniones, actitudes y sugerencias generadas por los socios en cuanto al beneficio de formar parte o no de una asociación.

2.1.4. Analítico.

El método analítico de investigación permite la disociación de un todo, ya que admite la descomposición a fin de poder observar las causas, la naturaleza y los efectos estudiados, para ello es necesario reconocer la naturaleza misma del fenómeno de estudio para comprender el objeto de investigación, además la utilización de esta técnica permite explicar, comprender mejor los comportamientos y establecer nuevas teorías de porque sucede dicho fenómeno. (Ruiz, 2006)

Es así que, por medio de los resultados obtenidos con el trabajo de investigación, se pretendió interpretar y analizar el nivel de crecimiento, desarrollo y fortalecimiento organizacional de la asociación.

2.2. Técnicas

Para construir un diagnóstico organizacional sobre la asociación y aplicar el respectivo estudio para el fortalecimiento organizacional, se aplican varias técnicas de investigación la cuales se detallan a continuación:

2.2.1. Revisión documental y de archivo.

Se acudió a fuentes con sustento bibliográfico para fundamentar debidamente la responsabilidad social corporativa, el giro de negocio de la empresa objeto de estudio; así como trabajos previos aplicados en la misma empresa, lo cuales sirvieron de referencia. Toda la documentación en conjunto permitió confrontar información y establecer un modelo de responsabilidad social con debido soporte y adaptado a la realidad empresarial local.

2.2.2 Encuestas.

Se aplicó encuestas al presidente de la asociación, así como también todo el personal directivo y miembros de ECOVIDA a fin de conocer su filosofía, misión, visión y estructura organización, con el fin de conocer cuáles son sus procesos internos para abastecer, satisfacer y solventar los gastos organizacionales.

La encuesta se basó en el modelo investigativo de Valoración del Estado Organizacional (VEO), el cual se posee en cinco ejes claves: Desarrollo humano; Negocios y servicios; Gerencia y administración; Patrimonio; y, Democracia y participación, mismos elementos que son considerados críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores. Ver Anexo 1

Población: La implementación de estrategias socialmente responsables en la administración de la asociación, es indispensable y al ser una asociación pequeña se tomó como referencia el total de la población de la asociación, el cual está conformado por 24 miembros activos, esto significa, que se tomó el total del universo para objeto de estudio.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN

3.1. Antecedentes de la asociación

La asociación de productores agroecológicos ECOVIDA, nace con una concepción de emprendimiento agrario entre los habitantes del sector de los barrios San Agustín y Turupamba con el propósito de incrementar y mejorar la calidad de vida de la zona, es así que en el año 2010 se crea la asociación con el fin de fortalecer el desarrollo comunitario agroproductivo a través de la recuperación de métodos ancestrales de cultivos sanos.

Para el año 2011, la asociación es reconocida jurídicamente por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante el acuerdo ministerial N° 040 del 03 marzo; en donde 24 socios entre mujeres, hombres, ancianos y jóvenes desempeñan diferentes actividades agroecológicas productivas.

Actualmente la asociación está reconocida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además está compuesta por 24 socios activos y se encuentra ubicada en los barrios San Agustín y Turupamba de la parroquia el Valle cantón y provincia de Loja, además es miembro de la pre-asociación "Red de Producción y Comercialización de la Provincia de Loja".

Al ser una asociación consolidada, ha permitido a los productores capacitarse y desarrollar habilidades referentes al cultivo y mantenimiento de tierras, resultado que ha ayudado a mejorar la producción agroecológica del sector, generando productos de calidad, sanos y nutritivos que mantienen la armonía entre el ser humano y la naturaleza.

Gracias a la gran diversidad implantada en las unidades de producción (huertos) sumada a la distribución correcta de especies cultivadas, les han permitido lograr un autocontrol de plagas y enfermedades en sus cultivos, esfuerzo y dedicación que se ha visto reflejado en la mayor producción de hortalizas, frutas, cereales, etc., así como también ha impulsado la fabricación de bioles fertilizantes e insecticidas naturales y la crianza de animales menores como: gallinas, cobayos, ovejas, entre otros. Esto les ha permitido entregar un producto de calidad en los centros de negocios o puntos de venta que poseen en la Feria Libre de Lavanda y en el Mercado del Pequeño Productos, además de los diversos centros de ayuda social del Municipio de Loja cerrando de esta manera el círculo de producción y comercialización.

Al mismo tiempo, la asociación brinda el servicio de asesoramiento en la crianza de animales y emprendimientos de agro negocios, agroecología y riego.

Sin embargo es importante recalcar que hasta el momento la asociación no cuenta con infraestructura propia, por esta razón las reuniones se llevan en la casa comunal del barrio o

en la casa de algún miembro, así también los recursos económicos son limitados para la adquisición de material y equipos tecnológicos apropiados para la agroproducción.

3.2. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial que tiene la ECOVIDA es hacer de todos y cada uno de sus socios productores capacitados en mejoramiento de procesos productivos agroecológicos, así como también, busca incentivar una mayor comercialización de sus productos y crear relaciones estratégicas de ayuda y apoyo con diferentes instituciones tanto privadas como públicas.

Al ser una asociación debidamente conformada, brinda a sus consumidores locales y comunales seguridad alimentaria, al generar productos sanos y naturales.

En este sentido, la organización se abre camino en los distintos canales de mercado con el fin de vincular a sus socios a nuevas unidades de economía popular y solidaria, además incentiva a cajas de ahorro común.

De la misma manera, ECOVIDA desarrolla centros de negocios a fin de proveer de alimentos de calidad a los socios activos y socios consumidores con el propósito de que ellos adquieran sus productos de forma permanente y continua. Al mismo tiempo, constantemente los directivos de la asociación generan diferentes fuentes de trabajo para sus socios en objetivo es mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.

3.2.1. Misión.

La asociación ECOVIDA, es una organización con perspectivas de capacitación, crecimiento y desarrollo de pequeños productores (as) agroecológicos con orientación empresarial, ofertando al mercado productos de calidad.

Para alcanzar mayor productividad y rentabilidad, la organización trabaja en equipo para ser más competitivos dentro del mercado local, esto lo logra a través del desarrollo de las potencialidades de cada uno de sus integrantes y así contribuye al buen vivir de la ciudadanía.

3.2.2. Visión.

La asociación ECOVIDA, busca ser una organización líder en capacitación de cultivo, producción, crianza y comercialización de productos agropecuarios que son implementados en el diseño agroecológico de cada unidad de producción que el productor emprenda, a fin de satisfacer plenamente las necesidades del consumidor en cuanto al producto y servicio.

3.2.3. Valores institucionales.

Los valores institucionales de la Asociación ECOVIDA, por los cuales se rigen los socios son: honestidad, honradez, respeto, compromiso y responsabilidad.

Valores que reflejan el trabajo de los socios en su accionar diario.

Descripción de su significado:

- **HONESTIDAD.-** En la realización de las actividades de la organización.
- **HONRADEZ.-** Para administrar los recursos.
- **RESPETO.-** Al ser humano y a la naturaleza.
- **COMPROMISO.-** Con nuestra causa.
- **RESPONSABILIDAD.-** En todas las tareas a cumplir.

3.3. Productos y/o servicios

ECOVIDA es una organización que se dedica a la producción agrícola de productos agroecológicos sanos y nutritivos en los cuales no se utiliza productos agroquímicos, dando cumplimiento así a las normas y procesos de la agroecología para la producción de productos de calidad a fin de mejorar la dieta alimenticia de la población lojana.

La producción agrícola obtenida de los socios es en base a un proceso agroecológico donde se usa cobertores orgánicos tales como hojas de árboles, bagazo de caña, cascara de maní, taralla entre otros y el uso de abonos orgánicos mismos que son producidos de la crianza de animales menores como pollos de carne ,pollo finquero gallinas criollas , cobayos, y además de la crianza de ganado vacuno y lanar así como el uso de abonos líquidos (bioles) mismos que son elaborados y producidos en su propia planta de biofertilizantes.

Productos que ofertan:

- **Crianza de animales:** ECOVIDA, dentro de sus actividades cuenta con la crianza de animales menores y mayores donde aprovechan su carne para el consumo local y de la ciudadanía, así como también el abono producido por estas actividades es aprovechado para nutrir los suelos cultivables en la elaboración de abonos necesarios para el crecimiento de las plantas.
- **BIOLES:** La asociación se dedica a la producción de biol, producto que es fabricado por su planta de biofertilizantes mediante la utilización de productos que obtienen de la naturaleza tales como: alfalfa, hojas de aliso, hojas de faique, melaza o caña picada, estiércol fresco de ganado vacuno, leche o suero de vaca, ceniza y agua. Gracias al

uso de tanques biofermentadores anaeróbicos sumado al tiempo de fermentación de 8 a 10 semanas permite la obtención del abono denominado BIOL de alta calidad.

La utilización de este tipo de abono orgánico líquido permite el enriquecimiento y regeneración de los suelos destinados para los cultivos.

- **Cultivos:** La asociación cuenta con productores capacitados lo que permite una mejor producción agroecológica que permite una armonía entre el ser humano y la naturaleza. Gracias a la gran biodiversidad implantada en las unidades de producción de huertos, se pone a la venta hortalizas, tubérculos, frutos, cereales, entre otros productos de alta calidad.

Servicios que ofertan:

- **Asesoramiento:** Además, la asociación ECOVIDA brinda el servicio de asesoría en la crianza de animales y en emprendimientos agro negocios, agroecología y riego.

3.4. Estructura organizacional

La Asociación ECOVIDA cuenta con 24 socios, cuyo principal objetivo es la producción, crianza y venta de animales, hortalizas, fertilizantes, frutas, etc., así como también el asesoramiento productivo en agronegocios, agroecología y riego.

En este sentido, ECOVIDA se encuentra estructurada y organizada internamente con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia del trabajo de cada uno de sus socios, con el único fin de brindar un producto y servicio de calidad.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la asociación:

Gráfico N°3.- Estructura Organizacional

Fuente: ECOVIDA,(2017)

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Como se visualiza en el gráfico N°3, la estructura interna de la organización es completa y funcional para la asociación, es decir que cada órgano de gobierno cumplen con las funciones específicas dentro de la estructura organizacional de la asociación, según los estatutos publicados el 02 de mayo del 2013, en los cuales se estipula lo siguiente:

Gráfico N°4.- ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN ECOVIDA

ÓRGANO DE GOBIERNO	FUNCIONES
Junta General	• Aprobar y reformar el Estatuto Social y Reglamento Interno • Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. • Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables; • Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionador por la Directiva; • Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación; • Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador; • Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados;

	• Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.
Directiva	• Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación: • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retirode asociados; • Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual; • Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y procedimiento establecidos en el Reglamento Interno; • Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación con sus respectivos presupuestos; • Presentar para la aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; • Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.
Presidente	• Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva; • Firmar conjuntamente con el Secretario la documentación de la Asociación y las actas de sesiones; • Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; • Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.
Secretaria	• Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General y Directiva; • Firmar conjuntamente con el presidente la documentación y actas de sesión de la asociación; • Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y documentos institucionales; • Custodia y conserva ordenadamente el archivo; • Entrega a los socios previa autorización del presidente, información que este a su cargo; • Notificar las resoluciones; • Llevar un registro actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.
Síndico	• Realizar y gestionar visitas de inspección para el área administrativa; • Participar de forma activa en las auditorías internas y externas; y, • Solicitar se cite a sesiones ordinarias y extraordinarias de junta.
Tesorero	• Autorizar y responder previa autorización del presidente los fondos y egresos de la asociación. • Vigilar las actividades de comercialización ejecutados por el Director Ejecutivo. • Supervisar los pagos de cuotas de admisión de carácter no reembolsable, anticipos, adelantos y liquidaciones.
Vocales	• 3 vocales principales y 3 vocales suplentes. • Por cada vocal se nombrará un suplente que reemplazará en caso de ausencia temporal o permanente. • Los suplentes podrán asistir a las reuniones del directorio.

Fuente: ECOVIDA, (2017)

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Gráfico N°5.- Directiva ECOVIDA

DIRECTIVA ECOVIDA	
CARGO	**PERÍODO**
Presidente	2014-2017
Vicepresidente	2014-2017
Secretario	2014-2017
Tesorera	2014-2017

Síndico	2014-2017
Vocales principales	2014-2017
Vocales suplentes	2014-2017

Fuente: ECOVIDA, (2017)

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Gráfico N°6.- Nómina de Socios ECOVIDA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS ECOVIDA		
NÓMINA DE SOCIOS		
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	N° DE CÉDULA
1	Caraguay Sivisapa Manuel Cirilo	1100209285
2	Collaguaso Astudillo Ángel Salvador	1101443685
3	Cuenca Zumba Luz Victoria	1100247525
4	Cuenca Tamay Víctor Antonio	1102368774
5	Cuenca Alulima Sandra Maritza	1104264450
6	Cuenca Tamay Artemio	1101902227
7	Chuncho Benitez Zoila Amable	1102987052
8	Faican Alulima Mirian Isabel	1103694061
9	Garrochamba Granda Víctor Emilio	1102063791
10	Garrochamba Granda Elvia Victoria	1102651427
11	Gahona Jiménez Roberth Eugenio	1104293566
12	Granda Uchuari Susana De Jesús	1102034681
13	Granda Uchuari Klever Eduardo	1103304703
14	Granda Uchuari Bolívar Daniel	1104955768
15	Gonzales Valverde Julia Margarita	1103632145
16	Guaya Muñoz José Ernesto	1102077342
17	Morocho Cuenca Sonia Carmen	1103182810
18	Morocho Cuenca Telmo Geovanny	1103425409
19	Merchán Lima Jaime Roberto	1103380752
20	Merchán Lima Magaly Fabiola	1104810799
21	Merchán Lima Marcia Lucia	1103825616
22	Mendoza Macias Edita Romina	1308887304
23	Sozoranga Guayllas Maximiliano Fernando	1102929500
24	Quinche Capa Alejandro	1102291828

Fuente: ECOVIDA, (2017)

Elaborado por: Gabriela Alvarez

3.5. Características de la Asociación en la zona de influencia

La Asociación ECOVIDA es una organización no gubernamental, sin fines de políticos, religiosos ni de lucro, participan 24 socios/as activos los cuales están integrados por mujeres, hombres, ancianos y jóvenes prósperos que buscan mejorar la calidad de vida a través de la implantación de nuevas formas de emprendimiento.

Es así que los socios se encuentran orientados a forjar nuevos rumbos para que la organización se vaya ajustando a las necesidades comunitarias y locales, para ello impulsa la repotencialización de las capacidades y habilidades de cada miembro de la organización a través de las diferentes capacitaciones que brinda.

Así también, al constituirse jurídicamente ECOVIDA ha sido participe de varios proyectos desarrollados por el estado ecuatoriano, lo cual ha permitido el desarrollo comunitario y local continuo.

Los proyectos en los cuales los socios han sido participes activos, les ha permitido generar redes de negocios con organismos, instituciones, personas y demás que en cierta medida influyen en el giro de negocio y a su vez en el crecimiento paulatino de la asociación.

Los proyectos de los cuales ha sido participes son:

- Ferias agroecológicas, organizadas por varios organismos vinculados a actividades de desarrollo y actividades agrícolas.
- Proyecto redes de aprendizaje y trueque de conocimientos en agroecología, riegos y agronegocios.
- Proyecto rescate y mejoramiento de semillas de papa superchola con el MAGAP.
- Proyecto seguridad alimentaria y aporte de socios de bioles
- Comercialización virtual de canastas “yo prefiero” con funcionarios de ARCSA, Agrocalidad y MAGAP Loja

Conforme a la incidencia que tiene la asociación ECOVIDA en su zona de influencia, se pone en manifiesto la necesidad de implementar un modelo de gestión integral que permita un manejo administrativo acorde a sus actividades, el cual tenga como marco de referencia el manejo de la Responsabilidad Social como una estrategia de negocio socialmente responsable, en el cual se cumplan e integren los compromisos con sus stakeholders involucrados, con el fin de que fortalezca el buen uso de los recursos naturales y que a su vez cumpla con las normas legales respectivas, con el fin de ser una asociación sostenible y sustentable en el tiempo.

3.6. Análisis de la Información a Directivos de la Asociación

En este apartado, se presenta los resultados obtenidos de la Asociación ECOVIDA de acuerdo a la herramienta de Valoración del Estado Organizacional (VEO), de acuerdo a los 5 pilares propuestos por la herramienta; modelo que permite presentar la estructura de la asociación.

A continuación se presenta el siguiente análisis:

DIRECTIVA ECOVIDA

La encuesta se aplicó a todos los directivos de la Asociación ECOVIDA; presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero, síndico, y sus respectivos vocales tanto principales como suplentes, obteniendo los siguientes resultados:

3.6.1. Desarrollo Humano.

TABLA N°1: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

INDICADOR: Desarrollo del Capital Humano	Alternativas	Porcentaje
1. Capacitaciones: ¿Le ha capacitado la organización? Temáticas: Riego, negocios, ventas, agroecología	Más de 3 veces por año	100%
	De 1 a 3 veces por año	0%
	Ninguna vez	0%
2. Formación de promotores: ¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? Áreas: Administración, comercialización, contabilidad	Más de 5	60%
	Más de 3 o igual que 5	40%
	Ninguno	0%
3. Conocimiento de computación de los socios: Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	100%
	No	0%
4. Prácticas de buen gobierno: ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc?	Si realizan	100%
	No realizan/se evidencian malas prácticas	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N°2: ECONOMÍA DEL SOCIO

INDICADOR: Economía del Socio	Alternativas	Porcentaje
1. ingreso promedio del socio: ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos del $375	18%
	De uno a dos salarios mínimos/mes	82%
	Más de dos salarios mínimos vitales	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N°3: DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO

INDICADOR: Dinámicas de Cooperación y Conflicto	Alternativas	Porcentaje
1. Relaciones con la comunidad:¿Cómo y cuál es la relación de la asociación con la comunidad? Relación: Compra de productos.	Cooperación	73%
	Apoyo/Ayuda	27%
	No son muy buenas	0%
2. Relaciones con los socios: ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? Tipo: Siembra, cosecha.	Cooperación	27%
	Apoyo/Ayuda	73%
	No son muy buenas	0%
3. Relaciones con el Estado: ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales? Tipo: Técnicas de Cultivo, comercialización, asesoría en riego	Cooperación	0%
	Apoyo/Ayuda	64%
	Existen conflictos	36%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N°4: EQUIDAD DE GÉNERO

INDICADOR: Equidad de Género	Alternativas	Porcentaje
1. Participación y toma de decisiones: ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres solo como socias	55%
	Mujeres en alguna dirección	45%
	Mujeres en cargos de decisión	0%
	No participan	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N°5: PROGRAMAS SOCIALES

INDICADOR: Programas Sociales	Alternativas	Porcentaje
1. Programas dirigidos a las familias: ¿La organización tiene programas dirigidos a las familias?	Si	100%
	No	0%
2. Programas dirigidos a los niños: ¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si	100%
	No	0%
3. Programas dirigidos a los jóvenes: ¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si	100%
	No	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Desarrollo Humano: Como se puede observar en el indicador del Desarrollo de Capital Humano, los Directivos de la Asociación ECOVIDA, indican que los procesos de capacitación son adecuados y van acorde a sus necesidades como asociación, es así, que se puede evidenciar un porcentaje del 100% en cuanto a capacitación dentro de la organización, así también, es claro evidenciar que los Directivos se interesan por la formación periódica de promotores en las áreas administrativas y comercialización dentro de la organización, con el fin de impulsar el desarrollo y crecimiento en el mercado de su competencia. En cuanto al manejo tecnológico, todos los directivos han utilizado y manejan la computadora, la cual les ha permitido realizar trabajos contables, motivacionales, informes anuales, etc., para los socios. El 100% de los directivos considera que la asociación realiza prácticas de buen gobierno corporativo, las cuales se demuestran en la transparencia y alcance de la información de los socios.

En cuanto a la economía del socio, el 82% de los directivos percibe de uno a dos salarios mínimos vitales al mes mientras que un 15% de ellos percibe menos del $375 al mes, esta diferencia se origina a que la mayoría de los directivos realizan otras actividades laborales fuera de la asociación.

En el indicador dinámicas de cooperación y conflicto, el 73 % de los Directivos considera que existe una relación de cooperación en las relaciones que mantienen con la comunidad y los socios, sin embargo, el 63% de los Directivos indica que la relación con el Estado es más de

apoyo, en cuanto al mejoramiento de técnicas de cultivo y comercialización de los productos que ofertan.

Así también, en el indicador de equidad de género se evidencia que la participación de la mujer dentro de la organización tiene poder de decisión, lo cual se ve reflejado un porcentaje del 45% de participación en la dirección. Los directivos consideran que la mujer es el eje central para el desarrollo y crecimiento de la asociación.

Para finalizar el análisis del Desarrollo del Capital Humano en la Asociación ECOVIDA, el 100% de los socios que conforman la directiva explican que la organización cuentan con programas sociales para las familias, niños y jóvenes, estos programas son de incentivo, participación y conocimiento de las actividades que ejecuta la asociación en su zona de incidencia.

Es importante, recalcar que el desarrollo humano dentro de cualquier asociación busca mejorar las condiciones de vida de todos y cada uno de sus miembros o socios, con el fin de cubrir en alguna medida las necesidades educativas, culturales, sociales, políticas, etc., y así, fomentar el crecimiento y desarrollo de un entorno social adecuado que respete los derechos humanos y el medio ambiente en el que se desenvuelven.

3.6.2. Negocios y Servicios

TABLA N°6: PRODUCTIVOS

INDICADOR: Productivos	Alternativas	Porcentaje
1. Asistencia técnica: ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio	100%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	0%
2. Certificaciones: ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda servicio	100%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 7: COMERCIALIZACIÓN

INDICADOR: Comercialización	Alternativas	Porcentaje
1. Acopio y Venta: ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%
2. Reglamentos para comercializar: ¿La organización dispone de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	100%
	No dispone	0%
3. Capacitación: ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	100%
	No lo brinda	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Álvarez

TABLA N° 8: ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS

INDICADOR: Acceso y Gestión de Créditos	Alternativas	Porcentaje
1. Préstamos a socios: ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios fondos propios	100%
	Servicios fondos externos	0%
	No lo brinda	0%
2. Acercamiento a instituciones financieras: ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	74%
	No lo brinda	26%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 9: INFORMACIÓN

INDICADOR: Información	Alternativas	Porcentaje
1. Precios y mercados: ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo lo informa?	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%
2. Otros: ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc? ¿Cómo lo hace?	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 10: SERVICIOS SOCIALES

INDICADOR: Servicios Sociales	Alternativas	Porcentaje
1. Salud, educación, saneamiento,etc:¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 11: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

INDICADOR: Responsabilidad Ambiental	Alternativas	Porcentaje
1. Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios: ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa como implementa las medidas ambientales	Aplica	100%
	No aplica	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 12: COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL

INDICADOR: Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Alternativas	Porcentaje
1. Participación foro ambiental: ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	100%
	No ha participado	0%
	Desconoce	0%
2. Contribución a protección medio ambiente: ¿Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación? ¿Qué tipo de proyectos?	Ha contribuido	100%
	No ha contribuido	0%
3. Políticas de explotación de RR Naturales: ¿Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales, etc)? ¿Qué tipo de políticas?	Existen políticas	0%
	No existen políticas	100%

4. Educación y conciencia ambiental: ¿Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)? ¿Tipo de campañas que realiza?	Realizan Campañas	64%
	No realizan campañas	36%
5. Impactos ambientales causados por proveedores: ¿Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios? ¿Tipo de debate que ser realizó?	Si lo hacen	0%
	No lo hacen	100%
6. Impactos ambientales por el uso de la tierra: ¿Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción del uso de la tierra? ¿Qué estudio o acciones se han realizado	Si ha realizado	27%
	No ha realizado	73%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Negocios y Servicios: En lo referente al indicador de Negocios y Servicios, los Directivos de la Asociación ECOVIDA en los ítems asistencia técnica y certificaciones correspondientes al indicador productivo, se observa que desde su punto de vista la organización cuenta con el 100% de servicio en cultivos y pos cosecha, con la finalidad de que su proceso productivo sea el más óptimo; así también, los directivos indican que la asociación, cuenta con el servicio del 100% en certificación, en cuanto a la asesoría de negocios agroecológicos, riego, cultivo y emprendimiento agrícola.

La comercialización de sus productos es otro punto fuerte de la asociación, según los Directivos, la organización brinda un servicio integral del 100% en cuanto al acopio y venta de los productos que ofertan al mercado, además cuentan con reglamentos internos para la comercialización, calidad y acopio de cada producto, lo que ha permitido que la organización tenga apertura en los mercados de la ciudad de Loja.

Además, el 100% de los directivos expresa que la asociación cuenta con fondos propios, los cuales provienen de cuotas mensuales que todos los socios aportan a la organización, sin embargo, este aporte no alcanza para cubrir los gastos referentes a la producción (incremento), necesidades tecnológicas, es por ello, que la asociación al momento no brinda créditos a sus

miembros activos. Sin embargo, existe un acercamiento por parte de los directivos a las diferentes instituciones financieras a fin de brindar a sus socios información pertinente sobre el acceso a créditos productivos a los cuales ello pueden acceder.

En cuanto al indicador de información, el 100% de los directivos indicó que la asociación brinda de manera permanente información sobre los precios de los productos que comercializan, lo cuales son competitivos en el mercado, así también la organización, a través de su directiva realiza reuniones mensuales en la cual brinda información sobre los servicios que oferta la organización.

En los indicadores de Responsabilidad Ambiental y compromiso en el mejoramiento de la calidad ambiental, los directivos en su mayoría indican que la asociación se encuentra comprometida con el buen manejo de los recursos naturales, para ello la asociación ha participado en foros ambientales, realizador por el gobiernos central, así también, comentan que su producción en cuanto a fertilizantes lo realizan con el abono de los animales que tienen de crianza y con químicos no dañinos para el ser humano, ni la naturaleza.

Cabe recalcar, la importancia del buen manejo de los negocios y servicios que la asociación oferta, ayudará al fortalecimiento y desarrollo a largo plazo de la misma dentro de su giro de negocio.

3.6.3. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN.

TABLA N° 13: GERENCIA

INDICADOR: Gerencia	Alternativas	Porcentaje
1. Plan estratégico y operativo: ¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	100%
	Tiene y no aplica	0%
	no tiene	0%
2. Plan de acopio y comercialización: ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	60%
	Tiene y no aplica	40%
	no tiene	0%
3. Mecanismos de evaluación de gestión: ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	73%
	Tiene y no es funcional	0%
	No implementa	27%
4. Recursos humanos contratados: ¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas?: Contadora	Tiene	100%
	No tiene	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 14: ADMINISTRACIÓN

INDICADOR: Administración	Alternativas	Porcentaje
1. Informes financieros y contables: ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuenta con registros o libros?	Llevan informes contables	100%
	Solo registran ingresos y egresos	0%
	No los llevan/atrasados	0%
2. Manejo de caja chica: ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	0%
	No	100%
3. Obligaciones tributarias: ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?	Si	100%
	No	0%
4. Pérdidas y ganancias: ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No determina	0%
5. Órganos de control y auditoría: ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado? ¿Qué actividades de control realiza en el año?	Si	27%
	No	73%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Álvarez

TABLA N° 15: GESTIÓN

INDICADOR: Gestión	Alternativas	Porcentaje
1. Gestión de proyectos: ¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?	Más o igual que 3 proyectos	100%
	Menos de 3 proyectos o ninguno	0%
2. Relación Institucional: ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?	Cinco o más	0%
	Menos de cinco	100%
3. Contratos y Convenios: ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?	Menos de 2	0%
	Mayor o igual que 2	100%
4. Gestión Comercial: ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No realiza	0%

creciente, decreciente o estable? ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?		
5. Certificaciones: ¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?	Uno o más	100%
	Ninguna	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Gerencia y Administración: En lo referente al indicador de Gerencia y Administración, el 100% de los Directivos concuerda que la asociación cuenta con un plan estratégico y operativo para el desarrollo y crecimiento empresarial de la organización, en cuanto a la comercialización, acopio y distribución de sus productos en los diferentes puntos de venta, la mitad de los directivos está en desacuerdo de que la asociación al momento no cuenta con un plan en este sentido.

Así también, el 100% de los directivos hace hincapié que la asociación cuenta con mecanismos de evaluación para medir el grado de efectividad de las actividades que realiza la gerencia en beneficio de sus socios y de la organización misma. En cuanto al recurso humano, la Directiva tiene como única contratación una contadora, quién es la encargada de llevar los ingresos y egresos de la organización junto con el tesoro con el fin de velar por el bienestar de la asociación.

El 100% de los Directivos, indican que la asociación lleva informes contables mensuales, en los cuales se puede ver reflejado los ingresos y egresos que la asociación tiene durante dicho periodo, en lo referente a las pérdidas y ganancias la asociación se encuentra actualmente en un margen creciente y estable dentro de su giro de negocio; el 27% de los directivos indican que la organización no cuenta con órganos de control y auditoria.

En lo referente a la gestión dentro de la asociación por parte de la Directivos, el 100% concuerda que la organización se encuentra gestionando proyectos continuamente con el fin de abrir nuevas fuentes de ingreso en pro del mejoramiento económico no solo de la asociación sino de sus familiares también. Es importante tener en cuenta que la buena administración y gerencia en la asociación permitirá implementar y aplicar políticas que generales en cuento al manejo de los recursos que posee la organización, acción que permitirá cumplir con un modelo de gestión empresarial acorde a la asociación.

3.6.4. PATRIMONIO.

TABLA N° 16: RECURSOS PROPIOS

INDICADOR: Recursos propios	Alternativas	Porcentaje
1. Pago de aportes de los asociados: ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte anual?	Pagan más del 50%	45%
	Pagan menos del 50%	55%
2. Fondos para créditos a los asociados: ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	27%
	No Dispone	73%
3. Ahorros en cuentas bancarias: ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	100%
	No tiene	0%
4. Capital de trabajo: ¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene	100%
	No tiene	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Álvarez

TABLA N° 17: RECURSOS EXTERNOS

INDICADOR: Recursos externos	Alternativas	Porcentaje
1. Donaciones: ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico? ¿Mencione el tipo de donación?	Ha accedido	100%
	No ha accedido	0%
2. Créditos: ¿En los últimos tres años la organización ha accedidos a créditos? ¿Indique que tipo de fuente? ¿Para qué destino el crédito?	Ha accedido	100%
	No ha accedido	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 18: ACTIVOS FIJOS

INDICADOR: Activos Fijos	Alternativas	Porcentaje
1. Sede o local institucional: ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrenda?	Propia	0%
	Alquilada	0%
	No tiene	100%

2. Muebles y equipos de cómputo: La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos	Tiene	0%
	No tiene	100%
3. Infraestructura productiva y comercial: La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene	27%
	No tiene	73%
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria): ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? ¿Podría describir aquellos bienes?	Tiene	100%
	No tiene	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Patrimonio: En lo referente al indicador de Patrimonio, el 55% de los Directivos pagan menos del 50% resultado que se contrapone con un 45% de Directivos que paga más del 50% en aportaciones en pro de la asociación; así también se puede evidenciar que en la actualidad la organización no cuenta los suficientes fondos para dar créditos a sus socios, debido a que todavía es una asociación en crecimiento y los aportes están destinados a incrementar la producción de sus productos.

Es importante recalcar que el 100% de los directivos de la asociación indican que la organización cuenta con una cuenta bancaria, en donde depositan el dinero que sea obtenido durante el mes, sin embargo, los directivos el 100% de los directivos recalca que la asociación financia su capital de trabajo, a través de la solicitud y financiamiento de créditos bancarios.

En lo que se refiere a los recursos externos que posee la asociación, el 100% de la directiva indicó que la organización ha accedido a donaciones dentro de los tres últimos años, en donde la asociación recibió gavetas por parte del área privada, en este mismo sentido, indicaron se accedió a créditos a fin de mejorar la planta de fertilizantes.

En el indicador de activos fijos, el 100% de los directivos indicaron que en la actualidad la organización no cuenta con sede propia, ni arrendada; las reuniones de la asociación se llevan en la casa de uno de los directivos, dependiendo la disponibilidad del bien; así también el 100% recalcó que la organización no posee equipos de cómputo; además el 73% pone en evidencia que la asociación no cuenta con infraestructura productiva y comercial propia, así como también,

se muestra que la organización cuenta con los terrenos, maquinaria de los socios para la producción.

3.6.5. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN.

TABLA N° 19: ÓRGANO DE DIRECCIÓN

INDICADOR: Órgano de Dirección	Alternativas	Porcentaje
1. Conformación: ¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuantas personas lo conforman?: Once	Completa	100%
	Completa pero no funcional	0%
	Incompleta	0%
2. Decisiones: ¿Qué tipo de decisiones toman?¿Estratégicas para períodos largos o cotidianas? Que tipos de decisiones se realizan	Estratégica	100%
	Cotidianas	0%
3. Actas y registros: ¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?: Libro de actas	Llevan actas	100%
	No llevan	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 20: FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS

INDICADOR: Funcionamiento de Asambleas	Alternativas	Porcentaje
1. Frecuencia de las asambleas: ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos 2 veces al año	100%
	Menos de 2 veces al año	0%
	No se reúne	0%
2. Decisiones: Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50%	100%
	Menos o igual que el 50%	0%
3. Actas y registros: ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	100%
	No	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 21: PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADOR: Participación y Comunicación	Alternativas	Porcentaje
1. Conocimiento de los estatutos: Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización	Conoce en su totalidad	100%
	Conoce parcialmente	0%
	Desconoce	0%
2. Órgano de apoyo: ¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos: Crianza de animales, comercialización y productos	Igual o mayor que tres	100%
	Menos de tres	0%
3. Comunicación: ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?: Mediante mensajes de texto entre socios	Órgano de difusión propio	100%
	Órgano de difusión subsidiado	0%
	No cuentan con un órgano de difusión	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 22: BASE SOCIAL

INDICADOR: Base Social	Alternativas	Porcentaje
1. Planificación Participativa: ¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo directivo	100%
2. Toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella? Señale las decisiones que se toman por lo general: Aprobación de proyectos	Solo el presidente del directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo directivo	100%
3. Comunicación de las decisiones: ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	100%
	Directivas de base y central	0%
	Solo el consejo central	0%

Fuente: Encuestas a Directivos de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Democracia y Participación: En lo referente al indicador de Democracia y Participación con porcentaje del 100% de los Directivos de la asociación, concuerdan que conocen el órgano de dirección y las personas que lo conforman, así como también la toma de decisiones la realizan de forma estratégica y pensando siempre en el beneficio de los socios así como de la organización; además que se lleva un registro total de todas las reuniones que la asociación lleva acabo, para ello, tienen un registro o libro de actas, el mismo que está a cargo del secretario de la organización.

En cuanto al indicador de funcionamiento de las asambleas, se puede observar que realizan veces al año con el fin de dar a conocer las labores y actividades que se están emprendiendo dentro de la organización, así también, más del 50% de los socios se reúne a tomar decisiones en dichas asambleas; el registro de las mismas está a cargo de la secretaria quien procede a la lectura del acta anterior y realiza el acta correspondiente.

En lo referente a la participación y comunicación, el 100 % de los directivos conoce los estatutos que rigen la organización, además el 100 % de su comunicación la realizan vía mensajes de texto entre directivos y socios.

El indicador de base social, se puede observar en cuanto a la participación en la planificación el 100% del directorio concuerda que todas las bases y el consejo directivo toman acción y participación activa de las actividades a realizarse, así también son participes en la aprobación de proyectos todas las bases y el consejo directivo; para los directivos, el sentir, la opinión de cada uno de los socios es importante para el crecimiento de la organización.
En cuanto a la comunicación, los directivos están de acuerdo en un 100% que se da a todos los niveles.

3.7. Análisis de la información a socios o integrantes de la Asociación

En este apartado, se presenta a continuación los resultados obtenidos de la información de los miembros de la Asociación ECOVIDA, de acuerdo a la herramienta de Valoración del Estado Organizacional (VEO), la cual propone 5 pilares. A continuación se presenta el siguiente análisis:
SOCIOS ECOVIDA.

La encuesta se aplicó a los 13 miembros de la Asociación ECOVIDA, obteniendo así los siguientes resultados:

3.7.1. DESARROLLO HUMANO.

TABLA N° 23: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

INDICADOR: Desarrollo del Capital Humano	Alternativas	Porcentaje
1. Capacitaciones: ¿Le ha capacitado la organización? Temáticas: Riego, negocios, ventas, agroecología	Más de 3 veces por año	62%
	De 1 a 3 veces por año	38%
	Ninguna vez	0%
2. Formación de promotores: ¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? Áreas: Administración, comercialización, contabilidad	Más de 5	77%
	Más de 3 o igual que 5	23%
	Ninguno	0%
3. Conocimiento de computación de los socios: Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	85%
	No	15%
4. Prácticas de buen gobierno: ¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc?	Si realizan	0%
	No realizan/se evidencian malas prácticas	100%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 24: ECONOMÍA DEL SOCIO

INDICADOR: Economía del Socio	Alternativas	Porcentaje
1. ingreso promedio del socio: ¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos del $375	54%
	De uno a dos salarios mínimos/mes	46%
	Más de dos salarios mínimos vitales	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 25: DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO

INDICADOR: Dinámicas de Cooperación y Conflicto	Alternativas	Porcentaje
1. Relaciones con la comunidad:¿Cómo y cuál es la relación de la asociación con la comunidad? Relación: Compra de productos.	Cooperación	62%
	Apoyo/Ayuda	23%
	No son muy buenas	0%
2. Relaciones con los socios: ¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? Tipo: Siembra, cosecha.	Cooperación	23%
	Apoyo/Ayuda	62%
	No son muy buenas	0%
3. Relaciones con el Estado: ¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales? Tipo: Técnicas de Cultivo, comercialización, asesoría en riego	Cooperación	8%
	Apoyo/Ayuda	77%
	Existen conflictos	15%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 26: EQUIDAD DE GÉNERO

INDICADOR: Equidad de Género	Alternativas	Porcentaje
1. Participación y toma de decisiones: ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres solo como socias	18%
	Mujeres en alguna dirección	77%
	Mujeres en cargos de decisión	8%
	No participan	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 27: PROGRAMAS SOCIALES

INDICADOR: Programas Sociales	Alternativas	Porcentaje
1. Programas dirigidos a las familias: ¿La organización tiene programas dirigidos a las familias?	Si	38%
	No	62%
2. Programas dirigidos a los niños: ¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si	31%
	No	70%

3. Programas dirigidos a los jóvenes: ¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si	38%
	No	62%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Desarrollo Humano: Como se puede observar en el indicador del Desarrollo de Capital Humano, los socios de la Asociación ECOVIDA, indican que los procesos de capacitación, formación son adecuados y van acorde a sus necesidades como asociación, evidenciándose un 66% y 77 % en los ítems correspondientes. De igual forma, el uso de la tecnología es fundamental dentro de las actividades que desarrolla cada socio, es así que se evidencia que un 85% de los miembros ha utilizado una computadora, sin embargo, los socios no consideran que la asociación, realice prácticas de un buen gobierno.

En cuanto a la economía de los socios el 54% percibe un salario menor al salario mínimo de $375, sin embargo se recalca que las actividades de cooperación entre los miembros con la comunidad de un 62% al igual que la relación que tienen entre ellos, en este sentido es importante el sentido de compañerismo que existe en la organización. En la relación con el Estado, el 77% de los socios considera que la relación existen es de apoyo, debido a que brinda asesoramiento en técnicas innovadoras de cultivo.

La participación de la mujer dentro de la asociación es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la misma, esto se pone en evidencia en donde un 77% de las mujeres ocupa alguna dirección en la organización.

En lo referente al indicador de programas sociales, 70% de los socios indican que no existe ningún tipo de proyecto y/o programa que este dirigido a las familias, niños, niñas y jóvenes, que también en cierta medida forman parte fundamental dentro de la asociación.

3.7.2. NEGOCIOS Y SERVICIOS

TABLA N° 28: PRODUCTIVOS

INDICADOR: Productivos	Alternativas	Porcentaje
1. Asistencia técnica: ¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio	62%
	Servicio deficiente/limitado	23%
	No lo brinda	8%

	Brinda servicio	23%
2. Certificaciones: ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Servicio deficiente/limitado	46%
	No lo brinda	30%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 29: COMERCIALIZACIÓN

INDICADOR: Comercialización	Alternativas	Porcentaje
1. Acopio y Venta: ¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	92%
	No lo brinda	8%
2. Reglamentos para comercializar: ¿La organización dispone de calidad o reglamento de acopio?	Dispone	15%
	No dispone	85%
3. Capacitación: ¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	77%
	No lo brinda	23%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Álvarez

TABLA N° 30: ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS

INDICADOR: Acceso y Gestión de Créditos	Alternativas	Porcentaje
1. Préstamos a socios: ¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios fondos propios	92%
	Servicios fondos externos	0%
	No lo brinda	8%
2. Acercamiento a instituciones financieras: ¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	31%
	No lo brinda	69%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 31: INFORMACIÓN

INDICADOR: Información	Alternativas	Porcentaje
	Brinda el servicio	77%

1. Precios y mercados: ¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo lo informa?	No lo brinda	23%
2. Otros: ¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc? ¿Cómo lo hace?	Brinda el servicio	46%
	No lo brinda	54%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 32: SERVICIOS SOCIALES

INDICADOR: Servicios Sociales	Alternativas	Porcentaje
1. Salud, educación, saneamiento, etc., ¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 33: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

INDICADOR: Responsabilidad Ambiental	Alternativas	Porcentaje
1. Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios: ¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa como implementa las medidas ambientales	Aplica	62%
	No aplica	38%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 34: COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL

INDICADOR: Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Alternativas	Porcentaje
1. Participación foro ambiental: ¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	62%
	No ha participado	8%
	Desconoce	31%

2. Contribución a protección medio ambiente: ¿Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación? ¿Qué tipo de proyectos?	Ha contribuido	54%
	No ha contribuido	46%
3. Políticas de explotación de RR Naturales: ¿Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales, etc)? ¿Qué tipo de políticas?	Existen políticas	0%
	No existen políticas	100%
4. Educación y conciencia ambiental: ¿Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)? ¿Tipo de campañas que realiza?	Realizan Campañas	23%
	No realizan campañas	77%
5. Impactos ambientales causados por proveedores: ¿Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios? ¿Tipo de debate que ser realizó?	Si lo hacen	8%
	No lo hacen	92%
6. Impactos ambientales por el uso de la tierra: ¿Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción del uso de la tierra? ¿Qué estudio o acciones se han realizado	Si ha realizado	8%
	No ha realizado	92%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Negocios y Servicios: El resultado obtenido en este pilar, pone en evidencia que un 62% de los socios están de acuerdo que la asociación brinda un servicio adecuado de asistencia técnica en lo que se refiere a los cultivos y postcosecha, sin embargo es importante recalcar que un 46% de los miembros también consideran que el servicio de certificaciones es deficiente y hasta limitado.

En cuanto al indicador de comercialización, el 92% de los socios se encuentra satisfecho con el servicio que la asociación brinda en lo referente al acopio y venta de los productos que la organización oferta en el mercado, además que el 77% de los miembros indican que están

siendo capacitados constantemente en temas de nuevas formas de comercialización de productos.

El 92% de los miembros de la asociación indicaron que los préstamos a socios se lo realizan con los fondos propios de la organización, sin embargo también se puede observar que el 69% dijo que no cuentan con un servicio de asesoría y acompañamiento para entablar un acercamiento a las instituciones financieras.

En referencia al indicador de información, el 77% de los socios indicaron que la asociación brinda el servicio en lo referente a los precios que se maneja en el mercado de su competencia, sin embargo, cabe decir que el 54% de los miembros también perciben que la organización no brinda el servicio suficiente información acerca de servicios sociales a los que pueden acceder, resultado que puede ser observado en el indicador servicios sociales con porcentaje del 100%.

El claro evidencia en el indicador de responsabilidad social que los miembros de la asociación se preocupan por practicar en cierta medida buenas prácticas medio ambientales que optimice los recursos naturales que poseen, sin embargo, en el indicador de compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental se ve reflejado que el 100% indicaron que la asociación al momento no cuentan con políticas de explotación de los recursos naturales y el manejo de los mismos, así también, se observa que el 92% de los miembros desconoce el impacto ambiental que sus proveedores originan, motivo por el cual, no se ha podido entrar en debate.

Es importante recalcar, el 77% de los socios indica que no se ha realizado por parte de la asociación campañas educativas sobre el buen manejo de los recursos naturales, reciclaje, reutilización de los recursos ya explotados, lo que ha provocado que su accionar sea limitante en temas de la optimización de los recurso naturales.

3.7.3. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

TABLA N° 35: GERENCIA

INDICADOR: Gerencia	Alternativas	Porcentaje
1. Plan estratégico y operativo: ¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica	62%
	Tiene y no aplica	27%
	no tiene	0%
2. Plan de acopio y comercialización: ¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	54%
	Tiene y no aplica	38%
	no tiene	8%

3. Mecanismos de evaluación de gestión: ¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	69%
	Tiene y no es funcional	8%
	No implementa	23%
4. Recursos humanos contratados: ¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas?: Contadora	Tiene	92%
	No tiene	8%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 36: ADMINISTRACIÓN

INDICADOR: Administración	Alternativas	Porcentaje
1. Informes financieros y contables: ¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuenta con registros o libros?	Llevan informes contables	77%
	Solo registran ingresos y egresos	23%
	No los llevan/atrasados	0%
2. Manejo de caja chica: ¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	15%
	No	85%
3. Obligaciones tributarias: ¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?	Si	77%
	No	23%
4. Pérdidas y ganancias: ¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable	77%
	Decreciente	23%
	No determina	0%
5. Órganos de control y auditoría: ¿El órgano de control es funcional o es el adecuado? ¿Qué actividades de control realiza en el año?	Si	69%
	No	31%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 37: GESTIÓN

INDICADOR: Gestión	Alternativas	Porcentaje
1. Gestión de proyectos:¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?	Más o igual que 3 proyectos	23%
	Menos de 3 proyectos o ninguno	77%
2. Relación Institucional: ¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?	Cinco o más	7%
	Menos de cinco	92%
3. Contratos y Convenios: ¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?	Menos de 2	8%
	Mayor o igual que 2	92%
4. Gestión Comercial: ¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable? ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	Creciente/Estable	77%
	Decreciente	0%
	No realiza	23%
5. Certificaciones: ¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?	Uno o más	85%
	Ninguna	15%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Administración y Gerencia: Como se puede observar en el pilar de administración y Gerencia, los socios de la Asociación ECOVIDA, que la organización cuenta con un planes estratégicos operativos, así como también de acopio y comercialización, en cuanto a los recursos humanos contratados la organización cuenta con el servicio profesional de una contadora.

En lo referente a la administración el 77% de los socios conocen que la asociación lleva informes contables, lo que da como resultado que los miembros tengan conocimiento sobre las pérdidas y ganancias del negocio. En este sentido, en el indicador de gestión el 77% de los asociados indicó que la organización gestiona proyectos al menos tres proyectos, lo que ha dado como resultado que su economía sea creciente y estable.

Es importante recalcar que el 92% de los afiliados conoce de los convenios que la organización ha firmado en el último año.

3.7.4. PATRIMONIO

TABLA N° 38: RECURSOS PROPIOS

INDICADOR: Recursos propios	Alternativas	Porcentaje
1. Pago de aportes de los asociados: ¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte anual?	Pagan más del 50%	38%
	Pagan menos del 50%	62%
2. Fondos para créditos a los asociados: ¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone	38%
	No Dispone	62%
3. Ahorros en cuentas bancarias: ¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	92%
	No tiene	8%
4. Capital de trabajo: ¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene	46%
	No tiene	54%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 39: RECURSOS EXTERNOS

INDICADOR: Recursos externos	Alternativas	Porcentaje
1. Donaciones: ¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico? ¿Mencione el tipo de donación?	Ha accedido	62%
	No ha accedido	46%
2. Créditos: ¿En los últimos tres años la organización ha accedidos a créditos? ¿Indique que tipo de fuente? ¿Para qué destino el crédito?	Ha accedido	54%
	No ha accedido	46%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 40: ACTIVOS FIJOS

INDICADOR: Activos Fijos	Alternativas	Porcentaje
1. Sede o local institucional: ¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrenda?	Propia	0%
	Alquilada	0%
	No tiene	100%

2. Muebles y equipos de cómputo: La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos	Tiene	0%
	No tiene	100%
3. Infraestructura productiva y comercial: La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene	23%
	No tiene	77%
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria): ¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? ¿Podría describir aquellos bienes?	Tiene	77%
	No tiene	23%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Patrimonio: Como se puede observar en el pilar de Patrimonio, los miembros de la Asociación ECOVIDA, indicaron que el 62% no paga o no es puntual con el pago de los aportes, así también se puede evidenciar que los fondos para créditos no está disponible, sin embargo el 92% de los socios conoce que la organización cuenta con una cuenta bancaria, en lo que respecta al capital de trabajo el 54% de los afiliados expone que la empresa no cuenta con capital propio de trabajo.

En lo referente a los recursos externos el 62% indica que la asociación ha accedido a donaciones de tipo material (gavetas, semillas); así como también, el 54% exhibe que la organización ha accedido a créditos para crecimiento y expansión.

Es importante observar que en el indicador de activos fijos, el 100% de los socios está consciente de que por el momento la asociación no cuenta con un local institucional, ni posee mueble y equipos de cómputo que sean propiedad de la organización, sin embargo cabe indicar que los terrenos donde se cultiva, se crían animales son propiedad de los miembros de la asociación.

3.7.5. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

TABLA N° 41: ÓRGANO DE DIRECCIÓN

INDICADOR: Órgano de Dirección	Alternativas	Porcentaje
1. Conformación: ¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuantas personas lo conforman?: Once	Completa	100%
	Completa pero no funcional	0%

	Incompleta	0%
2. Decisiones: ¿Qué tipo de decisiones toman?¿Estratégicas para períodos largos o cotidianas? Que tipos de decisiones se realizan	Estratégica	77%
	Cotidianas	23%
3. Actas y registros: ¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?: Libro de actas	Llevan actas	100%
	No llevan	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 42: FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS

INDICADOR: Funcionamiento de Asambleas	Alternativas	Porcentaje
1. Frecuencia de las asambleas: ¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos 2 veces al año	23%
	Menos de 2 veces al año	77%
	No se reúne	0%
2. Decisiones: Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50%	77%
	Menos o igual que el 50%	23%
3. Actas y registros: ¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	100%
	No	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 43: PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

INDICADOR: Participación y Comunicación	Alternativas	Porcentaje
1. Conocimiento de los estatutos: Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización	Conoce en su totalidad	85%
	Conoce parcialmente	15%
	Desconoce	0%
	Igual o mayor que tres	85%

2. Órgano de apoyo:.¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos: Crianza de animales, comercialización y productos	Menos de tres	15%
3. Comunicación: ¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?: Mediante mensajes de texto entre socios	Órgano de difusión propio	100%
	Órgano de difusión subsidiado	0%
	No cuentan con un órgano de difusión	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

TABLA N° 44: BASE SOCIAL

INDICADOR: Base Social	Alternativas	Porcentaje
1. Planificación Participativa: ¿Realizan planificaciones en la organización?¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo directivo	100%
2. Toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella? Señale las decisiones que se toman por lo general: Aprobación de proyectos	Solo el presidente del directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo directivo	100%
3. Comunicación de las decisiones: ¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios	100%
	Directivas de base y central	0%
	Solo el consejo central	0%

Fuente: Encuestas a Socios de la Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

Análisis Democracia y Participación: Como se puede observar en el pilar de Democracia y Participación, los socios de la Asociación ECOVIDA, ponen en evidencia con un 100% que la organización está completa y que se llevan actas y registros de las reuniones que se llevan a cabo, así también el 77% de los miembros indicó que las decisiones que se toman son de tipo estratégicas.

En lo referente al indicador de funcionamiento de asambleas, el 77% de los afiliados pone en evidencia que al menos 2 veces al año se lleva esta reunión masiva, en donde se toman decisiones importantes para el desarrollo y crecimiento de la organización. En este sentido es importante observar que el 100% de los socios conoce que la organización lleva las respectivas actas y registros de estas asambleas y de las reuniones que se realizan (ordinarias y extraordinarias), con el fin de evidenciar si se ha cumplido o no con lo propuesto.

En el indicador de participación y comunicación, el 85% de los socios tiene conocimiento de los estatutos que rigen la asociación, así también, el 85% indicó que la organización cuenta con órganos de apoyo en cuanto a la crianza de animales, comercialización y productos. El 100% de los socios utiliza el mensaje de texto para comunicarse entre sí.

En lo referente al indicador de base social, se observa que en la planificación participativa el 100% de los socios forma parte, además con el mismo porcentaje los socios indicaron que en la toma de decisiones son participes todas las bases y el consejo directivo de la organización, de la misma manera, la comunicación de las decisiones se realiza a nivel de todos los socios.

3.8. Análisis Comparativo Directivos – Socios de la organización

Después de haber observado y analizado los resultados de las encuestas dirigidas a los Directivos y Socios de la Asociación ECOVIDA, es importante realizar un análisis comparativo de la información obtenida de ambas partes, con el objetivo de poder identificar las fortalezas y debilidades que posee actualmente la organización, con el fin de poder elaborar e implementar un modelo de gestión socialmente amigable y responsable con el medio ambiente en el que se desenvuelve.

Basada en los 5 pilares de la herramienta de Valoración del Estado Organizacional (VEO), a continuación se expone el siguiente análisis comparativo en Directivos y Socios:

A. **DESARROLLO HUMANO:** El Desarrollo Humano busca abrir espacios y generar oportunidades para los socios y sus familias, en base a este concepto, este indicador presenta cuatro categorías: **1**. Desarrollo del Capital Humano: en este ítem se identificó que los Directivos se forman y participan activamente en mejorar a sus

conocimientos y destrezas en cuanto a: técnicas de riego, cultivo, ventas, producción; capacitaciones y mesas de trabajo que son impartidas por instituciones tanto públicas como privadas fortaleciendo y mejorando de esta forma sus conocimientos tanto prácticos como teóricos, así también, es importante mencionar que todos han manejado un computador para realizar sus actividades debido a su cargo dentro de la asociación, en este sentido, los directivos realizan prácticas de un buen gobierno corporativo y esto lo realizan a través del libre acceso a la documentación de la asociación, acción que permite a los socios visualizar, conocer y saber los balances financieros, declaraciones mensuales, firma de convenios. Estos resultados, son similares en los socios en cuanto a las tres primeras sub categorías; al igual que los directivos, los miembros en su mayoría participan activamente de capacitaciones, mesas de trabajo, charlas que fortalecen su conocimiento teórico-práctico en los temas anteriormente mencionados, sin embargo, se es importante considerar que desde la organización se debería implementar un plan de capacitación y educación continua, en otro punto, los socios consideran que no se realizan prácticas de buen gobierno, esto se da por el desconocimiento de los socios sobre que es prácticas de buen gobierno. **2**. Economía del Socio: en esta categoría la mayoría de los directivos de ECOVIDA indican que su promedio mensual es de uno a dos salarios mínimos al mes, por el contrario los socios, indican que el ingreso mensual es menor a $375 dólares. **3.** Dinámicas de Cooperación y Conflicto: en este punto, los directivos y los socios indican que las relaciones con la comunidad, entre socios, y el Estado es de cooperación y ayuda en cuanto al manejo de nuevas técnicas de producción y comercialización, actividad que le ha ayudado a crecer dentro del mercado y ser más competitivos. **4.** Equidad de Género: los directivos como los socios, coinciden que la participación de la mujer está presente a nivel dirección. 5. Programas Sociales: Existe una clara divergencia entre los directivos y socios en esta categoría, más de la mitad de los miembros considera que no existen programas dirigidos a sus familias, en tanto que la dirección alega que si existe proyectos de empoderamiento familiar agrícola.

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS: Este indicador mide el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la cadena productiva del negocio, para ello cuenta con 7 categorías en las cuales se trata: 1. Productivo: en este aspecto los directivos como los socios dan y reciben asistencia técnica en cuanto al manejo de siembra y recolección, así como también en la crianza de animales de campo y producción de fertilizantes naturales, sin embargo es importante mencionar que un porcentaje de los socios indica que el servicio es deficiente y limitado al igual que en las certificaciones. **2.** Comercialización:

en este punto, tanto los directivos como los miembros de la asociación concuerdan que la asociación cuenta con el servicio de acopio y venta, y que además, poseen un reglamento para comercializar sus productos, en el cual se presentan diferentes puntos de venta, además los directivos, se preocupan por brindar capacitación en temas de comercialización de bioles, hortalizas y animales de campo. **3.** Acceso y Gestión de Créditos: Tanto los directivos como los socios están conscientes que actualmente la asociación no otorga préstamos crediticos, debido a que no cuenta con el capital para hacerlo, sin embargo, los socios indican que no cuenta con una guía y acercamiento a ninguna institución financiera por parte de la dirección. **4.** Información: en lo referente a este indicador los directivos indican al igual que los socios, que conocen sobre los precios de hortalizas, bioles, animales de campo y fertilizantes, hecho que les ha permitido ser competitivos en el mercado de Loja, sin embargo, existe una falta de información por parte de la dirección en lo referente a servicios sociales. **5.** Servicios Sociales: los directivos y socios están de acuerdo que la asociación no brinda ningún servicio de este tipo para sus miembros. **6.** Responsabilidad Ambiental: en este aspecto los directivos como los socios afirman que la asociación aplica dentro de sus procesos productivos prácticas medioambientales, donde reutilizan los recursos naturales explotados, además de dar tratamiento continuo a la tierra, en cuanto a la producción de fertilizantes, lo realizan con químicos naturales no dañinos para la naturaleza y el ser humano. **7.** Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental: gracias a las capacitaciones del MAGP y las guías que ha recibido por parte de dicha institución, tanto la dirección como los socios han asistido a charlas para la preservación y cuidado del medio ambiente, en el cual se basa, crece y se desarrolla su giro de negocio, sin embargo, cabe mencionar de forma importante que la asociación no cuenta con políticas medio ambientales, que contribuyan a la protección del medio ambiente, así también no se realizan campañas de educación e impacto ambiental.

C. GERENCIA Y ADMINSITRACIÓN: Este eje está dirigido a normar y transparentar el accionar el proceso administrativo, el mismo consta de tres indicadores en los cuales se detalla el accionar de **1.** Gerencia: en esta categoría los directivos recalcaron que la asociación cuenta con un plan estratégico para el desarrollo y expansión a largo plazo de la asociación en el cual se estipulan contratos de arrendamientos de terrenos agrícolas, con la finalidad de fomentar y consolidar la asociación participativa entre los miembros, además concuerdan que cuentan en su mayoría de los directivos y socios que la organización cuenta con un plan de acopio y comercialización de los

productos, este plan se basa en una rotación de turnos entre los socios y los directivos para el acopio, empaque y distribución, así también, manifiestan unánimemente que la asociación cuenta con los servicios profesionales de una contadora. **2.** Administración: los directivos así como los socios indicaron que la asociación cumple con sus obligaciones tributarias y que se encuentran al día con el pago de la misma, para ello, manifestaron que la organización cuenta con un libro contable donde se ponen en manifiesto tanto los ingresos como los egresos, además, simultáneamente, indicaron que la asociación es creciente y estable dentro del mercado. **3.** Gestión: en este indicador los socios como los directivos afirman que la organización está en constante mejora, y que esto solo ha sido posible a la gestión que los directivos y sus socios realizan en donde se ha buscado la participación asociativa activa en la producción de criadero de pollos, participación en ferias agroecológicas, participación en redes de aprendizaje y de trueque, participación de proyectos de implementación de huertos orgánicos familiares, así como también en proyectos de rescate y mejora de semillas para la papa superchola, participación en el proyecto de seguridad alimentaria y aporte de socios de bioles, a través de la planta de biofertilizantes, proyectos que han sido promovidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca través de su coordinación zonal 7, en este sentido, es evidente que la asociación ha sido participe de firmas de convenios que les han beneficiado para el desarrollo y crecimiento en cuanto a incrementar la comercialización de sus productos.

D. PATRIMONIO: Este indicador ha ayudado a determinar los recursos que posee actualmente la organización, el cual está conformado por tres ítems, en donde 1. Recursos Propios: tanto los directivos como los socios en su mayoría pagan los aportes puntualmente a la asociación, el aporte mensual es de $3.50, al momento, los socios como los directivos manifiestan que la asociación no se encuentra en condiciones para brindar créditos a sus asociados, sin embargo, cabe mencionar que tanto la dirección como los miembros conocen que la asociación cuenta con una cuenta bancaria para el depósito de sus aportaciones mensuales de las cuales la organización dispone para capital de trabajo. **2.** Recursos Externos: Es de conocimiento tanto de los socios como de los directivos que la asociación ha accedido a donaciones dentro de los tres últimos años en lo referente a gavetas y semillas, además que ha accedido a créditos para su crecimiento y desarrollo**. 3.** Activos fijos: Es de conocimiento general de los directivos y socios, que la asociación no cuenta con infraestructura propia ni arrendada al momento, las reuniones se llevan en la casa de algún directivo, en este sentido no poseen muebles y equipos de cómputo propios de

la asociación, en cuanto a su infraestructura comercial y productiva, es arrendada o prestada por alguno de sus miembros, lo cual incentiva la asociación de participación.

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN: En este pilar, posee cuatro categorías que contemplan la medición de los espacios y niveles de participación de los directivos y socios, el primer aspecto. **1.** Órgano de Dirección: los directivos y los socios manifestaron que en el ítem de conformación; la asociación posee un órgano completo de dirección, así como también, expresaron en su mayoría que las decisiones que se toma son estratégicas y en beneficio para la los asociados como para la organización misma, de la misma manera, indicaron que el secretario de la organización lleva un libro de actas en donde se deja registro del quorum y de los puntos tratados y a tratarse. **2.** Funcionamiento de Asambleas: en este aspecto los directivos expresan que se reúnen por lo menos dos veces al año cumpliendo con los estatutos que rigen a la asociación, por el contrario el mayor porcentaje de los socios, manifiestan que las reuniones de asamblea se realizan menos de dos veces en el año, en este sentido tanto los directivos como los socios concuerdan que las decisiones aprobadas en asamblea cuenta con la aprobación de más del 50% de los asociados, así también expresaron que llevan actas y registros de las asambleas realizadas. **3.** Participación y Comunicación: en este indicador, tanto los directivos como socios manifestaron en su mayoría que conocen los estatutos que rigen la organización, así como los órganos de apoyo para la crianza de animales, comercialización de sus productos; además expresaron que la comunicación en la asociación ECOVIDA se produce a través de un órgano de gestión propio, expresaron que lo realizan a través de mensajes de texto, donde se hace evidente la falta de un estratégico de comunicación tanto interna como externa. **4.** Base Social: es la razón de la organización, ya que está encargada de la planificación, toma de decisiones y comunicación de la asociación, en este sentido tanto como directivos y socios, manifiestan que todas las bases de participan activamente junto con los directores en la planificación así como en la toma de decisiones la realizan conjuntamente, además que la comunicación de las decisiones se ponen en conocimiento de todos los socios.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ECOVIDA

Introducción

Actualmente el desafío al que se enfrenta no solo las organizaciones sino también los seres humanos, es el de construir un nuevo modelo de gestión administrativo responsable que contemple satisfacer la calidad de vida humana y la conservación del medio ambiente, en este sentido, debemos entender a la Responsabilidad Social como prácticas que favorecen al desarrollo económico, social y medioambiental; el cual se basa en el concepto básico de integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones y de las relaciones con sus grupos de interés (Europeas, 2001); es decir, que ser una organización socialmente responsable no significa cumplir solamente con lo legal, sino que va mucho más allá de su cumplimiento, se trata de velar por el bienestar humano y social que posee la empresa.

En base a los resultados obtenidos por medio de la utilización de los 5 pilares (Desarrollo Humano; Negocios y Servicios; Gerencia y Administración; Patrimonio; y Democracia y Participación) de la herramienta de diagnóstico –VEO-; se determinó las debilidades, fortalezas y la falta de acciones responsables en el desempeño administrativo de la Asociación ECOVIDA.

El propósito del presente capítulo es presentar una propuesta de modelo de gestión administrativo socialmente responsable para la Asociación ECOVIDA, el cual sirva como instrumento de implementación de acciones responsables que optimicen la utilización de los recursos naturales y humanos; y le permita de una manera ética llegar al logro de sus objetivos institucionales. Para ello, se replantea su filosofía organizacional, misión, visión, valores, políticas y objetivos en base a los principios y conceptos de la Responsabilidad Social.

4.1. Planeación

Tal como se mencionó en el capítulo uno la relevancia que tiene la planeación dentro del proceso administrativo es esencial para el crecimiento y desarrollo de todo tipo de organización, ya que dentro del mismo se establecen las estrategias a corto, mediano y largo plazo; que enmarque un nuevo enfoque de gestión que relacione la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

En este sentido, basados en la investigación realizada en el capítulo III se reformula la filosofía, misión y visión de la Asociación ECOVIDA, los cuales se plantean desde una visión socialmente responsable y sostenible; y la creación de objetivos y políticas empresariales que abordan capacitación, mecanismos de control, reducción costos, comunicación y cuidado medioambiental, con el fin de alcanzar un crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la creación del valor sostenible dentro de la cadena productiva y comercial de la asociación.

4.1.1. Filosofía Organizacional.

Dentro de las organización es necesario orientar la cultura o filosofía empresarial, en base a conceptos socialmente responsables que guíen y orienten a la empresa a dar sentido a las acciones que realizan en el ejercicio de sus funciones, para ello, es fundamental definir los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir, que la asociación debe de ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes. (Echevería, 1994)

En el caso de esta investigación, la Asociación ECOVIDA cuenta con un sumario el cual informa a sus públicos sobre sus prácticas empresariales que es de hacer de todos y cada uno de sus socios, productores debidamente capacitados en procesos productivos agroecológicos, en este aspecto, a continuación se replantea una nueva y mejorada concepción de su misión, visión y valores institucionales.

4.1.1.1. *Misión.*

La misión hace referencia a lo que la empresa hace públicamente, es decir, para que trabaja, cuáles son sus clientes, productos y/o servicios**,** con el objetivo de satisfacer en alguna forma las necesidades tanto internas como externas de sus stakeholders, materializando su responsabilidad y compromiso, y así permitir a sus consumidores y sociedad en general conocer lo que pueden esperar de ella. (Argandoña, 2016)

La propuesta de misión, se reformuló bajo las necesidades de los socios y las actividades que realizan basados en los lineamentos de responsabilidad social y desarrollo sostenible y sustentable.

“Brindar productos y servicios agroecológicos de alta calidad a los consumidores, bajo lineamientos RSC y desarrollo sostenible, aportando soluciones que creen valor y beneficio económico, social y medioambiental para sus públicos de interés”.

4.1.1.2. *Visión.*

La visión es el objetivo final de lo que la asociación aspira a futuro, para ello, se replanteó la visión de ECOVIDA la cual se fundamenta en principios de RSC.

“Ser la asociación de referencia en producción y capacitación de productos agropecuarios y cultivo agroecológico, basados en RSC y sostenibilidad aportando conocimiento e innovación en el mercado Lojano”.

4.1.1.3. *Valores institucionales.*

Los valores institucionales de la Asociación ECOVIDA, al igual que la misión y visión se reestructuraron de acuerdo a los lineamentos que presenta la RSC, entendiendo que lo que se pretenden es servir como una guía y una manera de tratar la incertidumbre de los acontecimientos difíciles o intrínsecos que se puedan originar tanto dentro como fuera de la organización. (Argandoña, 2016)

Valores que se presentan a continuación reflejan el trabajo y accionar diario de los socios: Excelencia; Talento Humano y trabajo en equipo; Respeto y Cuidado del Medioambiente; Compromiso; Ética; Calidad; Innovación; y, Comunicación e Imagen Corporativa.

Descripción de su significado:

- **Excelencia.-** Ser una asociación con capacidad de respuesta amplia, que brinde productos y servicios de excelente calidad creando valores asociativos entre los socios dentro y fuera de sus procesos de gestión.
- **Talento Humano y Trabajo en Equipo.-** ECOVIDA entiende que sus socios son el activo más importante para la asociación, motivo por el cual, asume su desarrollo y bienestar individual y familiar. Además, cree fervientemente que juntos y unidos se logran metas más grandes y mejores.
- **Respeto y Cuidado del Medioambiente.-** ECOVIDA entiende la importancia de la preservación y cuidado del medioambiente, así también como los derechos y deberes de sus socios, y grupos de interés.
- **Compromiso.-** ECOVIDA está comprometido con sus socios y grupos de interés en brindar productos de la calidad y servicios que mejoren la calidad de vida de sus interesados.
- **Ética.-** Es una asociación que ser rige bajo principios éticos y morales que norman el accionar del ser humano, siendo este un valor universal, ECOVIDA dentro de sus procedimientos diarios opera ética, transparente y con total sinceridad, por lo que lo que exigen lo mismo, a la hora de hacer negocios sean estos proveedores, distribuidores o consumidores.
- **Calidad.-** Para la asociación, ofrecer un producto de calidad es igual que ser éticos con su accionar, siendo este un valor fundamental para el crecimiento y desarrollo de ECOVIDAD dentro de sus mercados de influencia.
- **Innovación.-** Dentro de un mercado tan competitivo, ECOVIDA apuesta por la innovación tecnológica con el fin de aprovechar al máximo el factor de crecimiento sostenible en sus productos y servicios.

- **Comunicación e Imagen Corporativa.-** ECOVIDA entiende la importancia de la comunicación de los socios, proveedores, distribuidores y clientes para la toma de decisiones futuras en pro de la asociación, así como relevancia de disponer también de una imagen de compromiso, responsabilidad y calidad con nuestros grupos de interés.

4.1.2. Políticas Empresariales.

La política de Responsabilidad Social en la asociación ECOVIDA se basa en su filosofía organizacional y su firme compromiso con el cumplimiento de sus valores corporativos, desarrollo sostenible y preservación del medioambiente. Dicha política se rige bajo un marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos con el fin de contribuir a la generación de valor asociativo compartido en los ámbitos económico, social y medioambiental en la que se funda los principios de RSC, es así, que su actuación dentro del entorno, tendrá como fundamento ético el reconocimiento de los impactos que sus decisiones puedan tener sobre sus grupos de interés.

La política consta de:

- **Preservación y Cuidado del Medioambiente**: ECOVIDA, es una asociación comprometida con la producción de productos que fomente una agricultura agroecológica que cuiden y protejan el recurso natural del cual se benefician, es por ello que la organización se regirá bajo los lineamientos de: Preservación y cuidado medioambiental; Gestión ambiental preventiva y uso adecuado de los recursos; Educación ambiental, Comunicación de la gestión ambiental; y Participación de los socios en capacitaciones ambiental. Se compromete a:
  - Cumplir con legislación y normativa ambiental vigente; y con los compromisos voluntarios adquiridos dentro de su entorno.
  - Prevenir el impacto ambiental, a través de la mejora continua de los procesos productivos dentro del marco de sus posibilidades económicas.
  - Promover y fortalecer la cultura ambiental, a través de capacitaciones continuas a los socios de la organización.
  - Comunicar las iniciativas y proyectos ambientales a los socios, a fin de tener una comunicación y acceso a la información de forma transparente, oportuna y que fomente la participación y confianza entre los miembros de la organización.

- **Producción y comercialización responsable y amigable con el medio ambiente:** ECOVIDA, como asociación gestionará los recursos humanos, naturales y de infraestructura de acuerdo al giro de su negocio, para ello, se guiará bajo los siguientes

lineamientos: Optimización y uso adecuado de los recursos naturales y humanos, aprovechando positivamente cada actor y factor a de potencializar la red de impacto positivo en el incremento de producción y comercialización. Para lograrlo, se compromete a:

- Cumplir y alinear los estándares de calidad solicitados por el ministerio de salud, así como también, a tener toda la documentación en regla para la distribución y comercialización de sus productos.
- Gestionar y coordinar créditos productivos con instituciones financieras ecuatorianas para los socios.
- Incentivar en los socios de la importancia de fortalecer la cadena de valor compartido, a través de proyectos asociativos de producción agrícola.

- **Compromiso, participación y creación de relaciones transparentes en beneficio de los socios y la comunidad:** ECOVIDA, a través de esta política asume la responsabilidad y compromiso ético-moral-transparente con sus grupos de interés una asociación comprometida, a fin de contribuir con el fortalecimiento de vínculos positivos tanto dentro como fuera de la organización. Para lograrlo, se regirá bajo los siguientes lineamientos: Acceso libre a información; Participación en foros y charlas que fomenten una educomuniación ambiental; y Comunicación permanente y de doble vía (dirección-socios-proveedores, distribuidores y clientes), para ello, se compromete a:
  - Emitir información completa, oportuna y confiable del accionar de la asociación.
  - Establecer canales de comunicación tanto internos como externos, a fin de que los socios y los grupos de interés estén continuamente informados y puedan ser promotores de opinión y recomendación.
  - Promover relaciones laborales estableces que fomenten una vida digna de los socios y la comunidad.

4.1.3. Objetivo Corporativo.

En referencia a la investigación objetiva y a los resultados obtenidos acerca de la situación actual del funcionamiento organizacional de la Asociación ECOVIDA, a través de los 5 pilares de la herramienta de diagnóstico –VEO-.

Reforzar y potencializar las acciones positivas de la gestión administrativa y mitigar los puntos negativos, por medio de la implementación de prácticas socialmente responsables que legitimen el accionar de un buen gobierno corporativo, el cual cumpla con las obligaciones legales respectivas, y que además aplique criterios de equidad con sus grupos de interés,

contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras del medio en la que se desenvuelven, crece y se desarrolla.

4.1.4. Objetivos estratégicos.

En base al estudio realizado se plantean los siguientes objetivos estratégicos para el buen accionar de la gestión administrativa de la Asociación ECOVIDA, bajo los lineamientos de RSC, los cuales se establecen gracias a los 5 pilares de la herramienta de diagnóstico VEO.

4.1.4.1. *Objetivos estratégicos para el indicador Desarrollo Humano.*

TABLA N° 45: DESARROLLO HUMANO

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del Capital Humano	Capacitaciones	Implementar un plan de educación continua para todos los asociados en producción agraria, acopio, distribución, cuidado y preservación del medio ambiente, marketing y publicidad	3 meses
		Formación de promotores	Promover, impulsar y dar seguimiento a la formación de líderes comunitarios entre los socios	3 meses
		Conocimiento de Computación	Brindar talleres de actualización de conocimientos y manejo adecuado de las herramientas de software y hardware (excel, PowerPoint, Word e internet)	6 meses
		Prácticas de buen Gobierno	Fortalecer y dar a conocer cuáles son las acciones de gobierno corporativo de la Asociación ECOVIDA	3 meses
	Economía del Socio	Ingreso promedio del socio	Implementar proyectos de micro emprendimiento asociativo interno, para los socios que perciben menos de $375	12 meses
	Dinámicas de Cooperación y Conflicto	Relación con la comunidad	Fomentar la participación de la comunidad, a través de la comunicación activa entre los socios	3 meses
			Fortalecer la comunicación entre los socios y la comunidad, a través de charlas informativas, mesas de dialogo, ferias y stands	6 meses
		Relación con los socios	Promover la comunicación y dialogo continuo entre los socios, a través de la creación de centros informativos	2 meses
			Establecer mesas de dialogo permanentes que solventen preguntas y reciban sugerencia	12 meses

			Implementar canales de comunicación como: mensajería interna, buzones de sugerencia, mail corporativo	12 meses
		Relación con el Estado	Fortalecer la comunicación entre dirigentes y servidores públicos	
			Coordinar reuniones periódicas con funcionarios públicos para tratar temas de creación, ayuda, cooperación y fortalecimiento de diversos proyectos que emprende la ECOVIDA actualmente	6 meses
			Elaboración de un cronograma de visitas a las diferentes instituciones públicas con el fin de consolidar lazos estratégicos con sus líderes	6 meses
	Equidad de Género	Participación y toma de decisiones	Elaborar políticas de equidad de género y derechos humanos	2 meses
			Realizar campañas informativas sobre la importancia de la equidad de género y los derechos universales que posee el ser humano	6 meses
	Programas Sociales	Programas dirigidos a familias	Crear espacios de compartir familiar dentro de la asociación, con el fin de prevenir la exclusión social y fortalecer la participación e integración de las familias de los socios	4 meses
			Promover el desarrollo de las habilidades y capacidades de interacción de los niños, niñas, jóvenes con la comunidad	3 meses
			Capacitar al núcleo familiar de los socios en temas de emprendimiento	6 meses
		Programas dirigidos a niños	Brindar talleres de música, deportes y ayuda de tareas, con el fin de proporcionar espacios seguros para su aprendizaje formativo y así construir al desarrollo de la comunidad	3 meses
		Programas dirigidos a jóvenes	Enseñar a los jóvenes sobre la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo	1 meses

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4.1.4.2. *Objetivos estratégicos para el indicador de Negocios y Servicios.*

TABLA N° 46: NEGOCIOS Y SERVICIOS

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	Asistencia Técnica	Fortalecer los conocimientos de los socios en cuidado, preservación y explotación adecuada de la tierra, agroecología y agricultura, a través de talleres prácticos	6 meses
		Certificaciones	Brindar servicio de asesoría y acompañamiento a los socios para la obtención de certificados con instituciones públicas y privadas	12 meses
	Comercialización	Acopio y Venta	Mejorar la recolección y venta de los productos de la asociación, a través de la implementación de talleres	3 meses
		Reglamentos para comercializar	Restructurar la políticas de comercialización existentes	1 mes
			Realizar campañas de difusión de la los reglamentos de comercialización	3 meses
		Capacitación	Implementar un plan de capacitación continua en temas: producto, empaque, diseño, marketing y publicidad	8 meses
	Acceso y Gestión de Créditos	Préstamos a socios	Implementar un plan de financiamiento crediticio para los socios	6 meses
		Acercamiento a instituciones financieras	Brindar el servicio de acompañamiento y seguimiento a diferentes instituciones financieras	12 meses

	Información	Precios y Mercados	Implementar centro informativos y de difusión sobre precios, productos y servicios que presta la asociación y diversa competencia	12 meses
		Otros	Brindar información continua sobre los servicios sociales, educativos, crediticios y demás que prestan las diferentes instituciones tanto públicas como privadas	6 meses
	Servicios Sociales	Salud, educación, saneamiento	Implementar un plan de gestión de servicios sociales	3 meses
	Responsabilidad Ambiental	Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios	Elaborar políticas ambientales que guíen el accionar de los socios	3 meses
	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Participación foro ambiental	Fomentar y fortalecer la participación de los socios en temas medio ambientales, a través de la participación en charlas, foros y debates	6 meses
		Contribución a protección del medio ambiente	Implementar un plan de capacitación en temas de prevención y cuidado medioambiental en el ejercicio diario de sus actividades agropoductivas	3 meses
		Políticas de explotación de RR Naturales	Elaborar políticas de explotación adecuada de los Recursos Naturales	2 meses
			Realizar campañas de difusión de la política	6 meses
		Educación y conciencia ambiental	Desarrollar e implementar talleres prácticos de reutilización y reciclaje entre los socios	6 meses

		Impactos ambientales causados por proveedores	Elaborar un código de conducta para proveedores de la asociación, con el fin de mitigar los impactos ambientales	3 meses
		Impactos ambientales por el uso de la tierra	Elaborar un reglamento ambiental sobre el uso correcto de la tierra	3 meses

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4.1.4.3. Objetivos estratégicos para el indicador de Gerencia y Administración.

TABLA N° 47: GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Gerencia	Plan estratégico y operativo	Reestructurar el plan estratégico y operativo actual de acuerdo a los lineamiento de RSC de ECOVIDA	3 meses
		Plan de acopio y comercialización	Reestructurar el plan de acopio y comercialización vigente de la asociación en base a prácticas socialmente responsables	3 meses
		Mecanismos de evaluación de gestión	Implementar mecanismos de control de RSC	6 meses
		Recursos Humanos contratados	Aprovechar y desarrollar el talento humano de los socios, a través de un plan de capacitación en temas administrativos y productivos	6 meses
	Administración	Informes financieros contables	Transparentar los estados financieros de la asociación, a través de la publicación de los mismos en los centros destinados para la difusión de la información	6 meses

		Maneja de caja chica	Implementar un plan para el uso y flujo adecuado de caja chica, que solvente necesidades inmediatas de la asociación	2 meses
		Obligaciones tributarias	Cumplir con las obligaciones legales en tributación	12 meses
		Pérdidas y ganancias	Elaborar tablas con números que informen sobre las ganancias y pérdidas mensuales que tiene la organización por la producción de cada producto y/o servicios que presta	6 meses
		Órganos de control y auditoria	Implementar mecanismos de control externos e internos	3 meses
	Gestión	Gestión de proyectos	Elaboración de un plan estratégico de planificación en gestión de proyectos agropoductivas	3 meses
		Relación Institucional	Fomentar y fortalecer las relaciones interinstitucionales e institucionales de la asociación	6 meses
		Contratos y Convenios	Informar a los socios trimestralmente sobre los contratos y convenios firmados en beneficio y crecimiento de la asociación	9 meses
		Gestión comercial	Elaborar e implementar un plan de gestión comercial para la asociación	3 meses
		Certificaciones	Participar en proyectos del ámbito de competencia de la asociación	6 meses

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4.1.4.4. *Objetivos estratégicos para el indicador de Patrimonio.*

TABLA N° 48: PATRIMONIO

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
PATRIMONIO	Recursos Propios	Pago de aportes de los asociados	Incentivar a los socios al pago puntual de aportaciones, a través de la comunicación oportuna del uso de los mismo	6 meses
		Fondos para créditos a los asociados	Implementar un plan de acceso a créditos para los socios	2 meses
		Ahorros en cuentas bancarias	Fomentar el conocimiento financiero de los socios en cuanto a los beneficios de que la asociación posee cuentas en instituciones financieras	3 meses
		Capital de trabajo	Destinar un porcentaje del aporte mensual de los socios para el desarrollo y crecimiento de la asociación	12 meses
	Recursos Externos	Donaciones	Elaborar una política de donación de recursos	2 meses
		Créditos	Elaborar una lista de requerimientos de producción, con el fin de realizar una gestión y acercamiento para acceder a créditos de financiamiento productivo	2 meses
	Activos Fijos	Sede o local institucional	Gestionar espacios con instituciones públicas y privadas para que la asociación cuente con una sede para el ejercicio administrativo adecuado en referente a sus estatutos	5 meses

		Muebles y Equipos de Computo	Elaborar un plan para la adquisición de equipos tecnológicos adecuados para la asociación	3 meses
		Infraestructura productiva y comercial	Incentivar a los socios al arriendo y/o préstamo de su parcela para la producción de productos que oferta la asociación, a través de la realización de mesas de trabajo que presenten los beneficios de fomentar dicha actividad	3 meses
		Otros bienes	Implementar un plan adquisitivo de maquinaria tecnología para asociaciones agro productivas	2 meses

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4.1.4.5. *Objetivos estratégicos para el indicador de Democracia y Participación*.

TABLA N° 49: DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de Dirección	Conformación	Publicar los nombres y apellidos de los socios que forman parte del órgano directivo	3 meses
		Decisiones	Publicar, difundir y promover las decisiones tomadas por la dirección en beneficio de los socios y la asociación en conjunto	6 meses
		Actas y registros	Designar a un socio para llevar conjuntamente con el secretario de la asociación las actas y registro de asistencia de los socios a las reuniones o asambleas actualizadas, con el fin de transparentar la información.	6 meses

	Funcionamiento de Asambleas	Frecuencias de Asambleas	Realizar anualmente dos reuniones asamblearias, dando cumplimiento a los estatutos que rige la asociación	6 meses
		Decisiones	Promover la participación activa de los socios en reuniones para la toma de decisiones	3 meses
		Actas y registros	Designar a un socio para llevar conjuntamente con el secretario de la asociación las actas y registro de asistencia de los socios a las reuniones o asambleas actualizadas, con el fin de transparentar la información.	6 meses
	Participación y Comunicación	Conocimientos de los estatutos	Realizar campañas de difusión de los estatutos de la asociación	3 meses
		Órgano de apoyo	Fortalecer las relaciones institucionales con instituciones públicas y privadas	6 meses
		Comunicación	Elaborar e implementar un plan estratégico de comunicación para la asociación	3 meses
	Base Social	Planificación Participativa	Incentivar a los socios a ser partícipes de la elaboración de la planificación anual de la asociación	2 meses
		Toma de decisiones	Implementar un registro de votación de los socios para la toma de decisiones de la asociación	12 meses
		Comunicación de las decisiones	Elaborar e implementar un plan estratégico de comunicación para la comunicación de decisiones administrativas y de asamblea	3 meses

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4.2. Organización

En este punto, la organización tiene el deber moral de ir más allá de solo producir beneficios económicos y expansión de su actividad productiva en el mercado, ahora debe buscar incorporar dentro de su modelo de gestión bases sostenibles y sustentables que le permitan perdurar en el tiempo, velando por el cuidado y el buen uso de los recursos medioambientales, económicos y sociales del medio en el que se desenvuelve. En este sentido, la RSE presenta un potencial para fortalecer su competitividad y una oportunidad para consolidar su posicionamiento. (Forética, 2016)

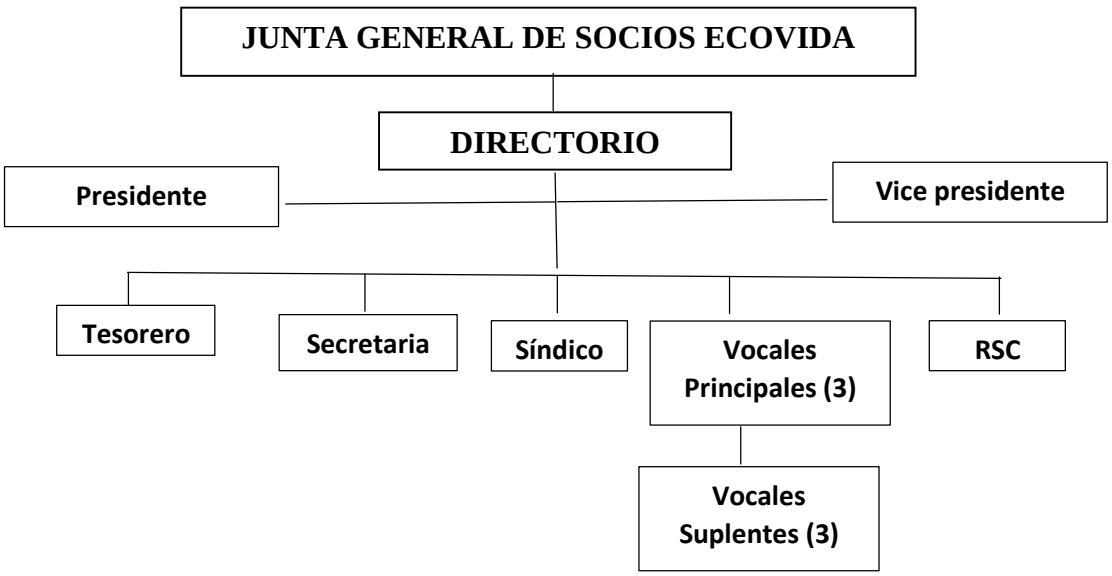
De acuerdo al diagnóstico obtenido en el capítulo III la Asociación ECOVIDA, se plantea una nueva estructura departamental, en donde se incluya a la Responsabilidad Social como uno de los ejes principales para la ejecución y consecución de los nuevos objetivos organizacionales planteados, así como la reestructuración de sus principales funciones en base alineamientos que establece un clima en el ámbito de RSC.

4. 2. 1. Estructura Departamental.

La estructura departamental en una asociación tiene el propósito de definir los esquemas de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir con las metas propuestas y lograr los objetivos planteados. (Chiavenato, 1999)

En este sentido, a continuación se presenta la nueva estructura de la Asociación ECOVIDA:

Gráfico 7.- Estructura Departamental



Fuente: ECOVIDA, (2017)
Elaborado por: Gabriela Alvarez

La estructura departamental presentada en el gráfico 7 para la Asociación ECOVIDA, engrana de manera eficiente y eficaz cada jerarquía de la organización con el objetivo cumplir con los objetivos planteados desde una gestión que enmarque prácticas socialmente responsables, es por ello, que se puede visualizar la creación de un departamento que maneje RSC dentro de la asociación.

4. 2. 2. Principales Funciones.

En este apartado, se presentan las funciones de cada uno de los departamentos de la estructura organizacional de la Asociación ECOVIDA, en base a los lineamientos de sostenibilidad y responsabilidad social.

A continuación, se detallan las funciones del órgano de gobierno de ECOVIDA:

- **ASAMBLEA GENERAL**:
  - Aprobar y reformar los estatutos sociales y reglamentos internos en base alineamientos económicos, sociales y medioambientales;
  - Elegir y remover a los miembros de la junta directiva, a través del voto secreto de más de la mitad de los socios;
  - Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
  - Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionador por la Directiva;
  - Aprobar y publicar los estados financieros y el balance social de la asociación;
  - Aprobar y publicar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, y;
  - Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

- **DIRECTIVA**:
  - Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación en base a lineamientos socialmente responsables;
  - Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
  - Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
  - Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;

- Aprobar programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación con sus respectivos presupuestos;
- Presentar para la aprobación de la Asamblea General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto en base a las prácticas responsables en los ámbitos económico, social y medioambiental; y, someterlo a consideración y aprobación de la Asamblea General.

- **PRESIDENTE**:
  - Convocar y presidir las asambleas generales y sesiones de la directiva;
  - Firmar conjuntamente con el Secretario la documentación de la Asociación y las actas de sesiones;
  - Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,
  - Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Asamblea General y la Directiva.

- **VICE PRESIDENTE**:
  - Trabajar como colaborador principal del presidente de la asociación;
  - Ayudar a guiar a los socios para trabajar hacia metas específicas que estén de acuerdo con los propósitos, estatutos y políticas que velen por el desarrollo, crecimiento, y bienestar social de la asociación;
  - Realizar los funciones del presidente en su ausencia; y,
  - Realizar otras funciones que se le otorguen o designen en Asamblea General.

- **RESPONSABLE DE RSC**:
  - Elaborar e impulsar la implementación de políticas de RSC;
  - Definir los mecanismos de control y evaluación del accionar de la RSC en la asociación;
  - Elaborar memorias de RSC;
  - Formar, guiar y concientizar a los socios sobre la necesidad de gestión responsable;
  - Elaborar e implementar un plan de RSC; y,
  - Abrir canales de diálogo continuo con los grupos de interés a fin de crear valor compartido.

- **SECRETARIA/O**:
  - Elaborar las actas de las sesiones de la Asamblea General y Directiva;
  - Firmar conjuntamente con el presidente la documentación y actas de sesión de la asociación;
  - Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y documentos institucionales;
  - Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
  - Entrega a los socios previa autorización del presidente, información que este a su cargo;
  - Notificar las resoluciones; y,
  - Llevar un registro actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.

- **TESORERA/O**:
  - Autorizar y responder previa autorización del presidente los fondos y egresos de la asociación;
  - Vigilar las actividades de comercialización ejecutados por el Director; y,
  - Supervisar los pagos de cuotas de admisión de carácter no reembolsable, anticipos, adelantos y liquidaciones.

- **SINDICO**:
  - Intervenir en la formulación y actualización de los bienes de la asociación; procurando que se establezca los debidos registros administrativos para su control y vigilancia;
  - Asistir a todas las visitas de inspección que se realice al administrativo;
  - Solicitar se cite a sesiones ordinarias y extraordinaria;
  - Participar en la designación de auditores internos y externos para la práctica de buen gobierno corporativa de la asociación; y,
  - Conocer e investigar actos, omisiones o conductas inadecuadas por parte de los directivos y socios de la organización.
  - Autorizar y responder previa autorización del presidente los fondos y egresos de la asociación;

- **VOCALES PRINCIPALES:**
  - Asesorar a la Asamblea General y Directiva en los diferentes proyectos que ejecute la asociación.

- Participar activamente en las sesiones ordinarias y extraordinarias que cite la organización;
- Proponer proyectos sociales, económicos y medios ambientales; y,
- Incentivar a la participación activa de los socios en general.

- **VOCALES SUMPLENTES:**
  - Trabajar como colaborares de apoyo para los vocales principales;
  - Realizar las funciones de los vocales principales en su ausencia; y,
  - Realizar otras funciones que se les designen en Asamblea General.

4. 2. 3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSC.

Se entiende por clima organizacional a las percepciones del ambiente organizacional la cuales están determinadas por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. Esta definición agrupa aspectos organizacionales tales como: liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y sanciones, control y supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Brunet, 2011)

Partiendo como de esta definición y entendiendo que la esencia de la RSC es que las organizaciones integren voluntariamente acciones económicas, sociales y medioambientales que vayan más allá de su cumplimiento y obligaciones legales; se hace necesario que exista dentro la asociación una íntima relación entre la gestión administrativa del talento humano y el departamento de RSC, con el fin de logra un ambiente o clima laboral favorable para ambas partes, es decir, ganar-ganar.

A continuación, se presentan los lineamientos desde la RSC a seguir por ECOVIDA:

- **Desarrollo del talento humano, capacidades y habilidades de los socios:**
  - Brindará oportunidades de crecimiento laboral;
  - Estimulará el aprendizaje nuevos conocimientos, a través de talleres, cursos, seminarios, foros y charlas;
  - Adecuará espacios físicos, de acuerdo a las necesidades y bienestar de sus socios; e,
  - Incitará el dialogo y participación de los socios

- **Fortalecimiento de los valores institucionales en los socios:**
  - Dará a conocer la filosofía empresarial de ECOVIDA, a través de centros informativos;
  - Dirigirá a los socios hacia el logro de metas y objetivos de la organización, a través del conocimiento y total entendimiento de los mismos; y,
  - Afianzará y fortalecerá la comunicación transparente de la gestión administrativa;

- **Fomentará el sentido de pertenencia en los socios:**
  - Creará políticas que sirvan como una guía de acciones en el trabajo;
  - Desarrollará una manual de funciones administrativas para su mejor cumplimiento;
  - Creará programas y proyectos que involucren a las familias de los socios, a la comunidad y a las instituciones públicas/privadas,
  - Brindará apertura al dialogo entre socios y directivos;
  - Mejorará las relaciones interpersonales entre los socios, a través de charlas motivacionales por parte de los directivos;
  - Promoverá los valores institucionales; y,
  - Incrementará la productividad y desempeño del socio, a través de incentivos.

- **Creación de políticas, programas y valores humanos:**
  - Desarrollará políticas y programas acorde a las necesidades y requerimientos de los socios, en donde se entienda que el recurso que son el recurso más valioso que posee la organización;
  - Permitirá que el socio participe libre y voluntariamente de las actividades asociativas;
  - Bridará libertad y depositará confianza en los socios para que puedan expresar sus opiniones de conflictos a fin de solucionarlos;
  - Mejorará las relaciones interpersonales entre los socios, a través de charlas motivacionales por parte de los directivos; y,
  - Remunerará a los socios de manera equitativa en función a rendimiento laboral y capacidades.

4.3. Dirección y Ejecución

Toda organización necesariamente requiere de una guía clara para la consecución de las metas y objetivos planteados, en este sentido, se entiende que la dirección es un proceso administrativo, el cual tiene la finalidad de coordinar los elementos humanos de las empresas,

acción que implica tener un responsable con nivel de autoridad que genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. (Gomez, 2012)

Basándonos en el diagnóstico y estudio previamente realizado bajo las herramientas de VEO a la Asociación ECOVIDA, a continuación, se determinan las políticas a adaptarse por parte de la organización, a fin de cumplir con los objetivos anteriormente planteados en el apartado 4.1 y a los responsables de la consecución de dichas metas.

4. 3. 1. Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Cabe señalar que los objetivos estratégicos planteados en el apartado 4.1.4 han sido proyectados en base al mejoramiento y necesidades organizacionales, las cuales están diseñados desde una base socialmente responsables.

Para su cumplimiento es importante que todos los departamentos contribuyan con una parte para el logro de los objetivos, así como también se deberá involucrar a los diferentes actores involucrados.

A continuación, se presentan las siguientes decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de objetivos estratégicos:

- Socializar y validar los objetivos en todos los niveles de la asociación;
- Designar un socio responsable para cada de intervención, quien velará por el cumplimiento de los objetivos;
- Evaluar y controlar periódicamente de las mejoras implementadas, con el fin de determinar las posibles dificultades que se puedan presentar y tomar acciones correctivas necesarias y oportunas.
- Se establecerá un cronograma de cumplimiento, en donde se identifiquen las metas de corto, mediano y largo alcance;
- Monitorear el desempeño individual y organizacional, en base a los objetivos establecidos;
- Realizar negociaciones claves con la comunidad, instituciones y proveedores
- Capacitar y entrenar a los socios responsables de la consecución de los objetivos;
- Evaluar el desempeño de manera general, para poder fortalecer la motivación entre los socios; y,
- Creación de cuentas de correo institucional para los socios.

4. 3. 2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Para dar fiel cumplimiento a las políticas organizacionales establecidas, es importante definir quién será o quienes serán los responsables de promover su consecución, además en este ítem se considerará los niveles de autorización.

A continuación se define las responsabilidades de los Directivos y Socios de ECOVIDA:

- Responsabilidades de los Directivos:
  - Proveer y gestionar los recursos necesarios para los socios;
  - Realizar reuniones ordinarias y extraordinarias para la toma de decisiones;
  - Llevar registros de asistencia;
  - Elaborar actas;
  - Elaborar informes contables;
  - Realizar declaración mensuales, de acuerdo a lo que establece la ley
  - Facilitar el acceso a las redes de información;
  - Buscar capacitaciones que estén a la vanguardia en temas de producción agroecológico, comercialización y publicidad;
  - Incentivar al emprendimiento asociativo, con el fin de forjar nuevas y mejores alianzas productivas; y,
  - Mejora la calidad de vida de los socios y sus familias, a través de la creación de proyectos y programas encaminados a la formación educativa.
- Responsabilidades de los Socios:
  - Participar activamente de las actividades que la organización realice;
  - Asistir masivamente a las charlas, seminarios y capacitaciones;
  - Cumplir puntualmente con el pago de las aportaciones mensuales; y,
  - Ejercer el voto para la elección de autoridades.

4. 3. 3. Compromisos entre los directivos y los socios.

Es importante establece compromisos entre los directivos y socios, ya que es una responsabilidad consciente que toman ambas partes para la consecución eficaz y eficiente de los objetivos.

A continuación, se presentan los compromisos de los Directos y Socios de la Asociación ECOVIDA:

- Dar fiel cumplimiento a las políticas organizacionales;
- Brindar un servicio y producto de calidad a la sociedad Lojana;

- Apoyar a la construcción de una sociedad más justa y equitativa, a través de la generación de empleo;
- Impulsar a la equidad de género, a través de la participación política de las socias de la organización;
- Desarrollar nuevas y mejores técnicas de cultivo y cosecha, que no agredan al medio ambiente; y,
- Actualizar constantemente conocimientos técnicos de producción agroecológica.

4.4. Control

El control dentro del proceso administrativo, tal vez sea el de más relevancia debido a que está orientado a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos claves para el éxito empresarial, es decir, “el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el directorio no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos” (Cabrera, 2003)

En base a los objetivos estratégicos planteados en el apartado 4.1.4 de la presente propuesta, a continuación se presentan los indicadores de cumplimento de los cinco pilares de la herramienta de diagnóstico -VEO-.

4. 4. 1. Indicadores de cumplimiento para Desarrollo Humano,

TABLA N°50 DESARROLLO HUMANO

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICADOR DE MEDICIÓN
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del Capital Humano	Capacitaciones	Implementar un plan de educación continua para todos los asociados en producción agraria, acopio, distribución, cuidado y preservación del medio ambiente, marketing y publicidad	Plan de educación continua
		Formación de promotores	Promover, impulsar y dar seguimiento a la formación de líderes comunitarios entre los socios	Informe de seguimiento a líderes comunitarios
		Conocimiento de Computación	Brindar talleres de actualización de conocimientos y manejo adecuado de las	Informe sobre los talleres de actualización de conocimiento

			herramientas de software y hardware (Excel, PowerPoint, Word e internet)	
		Prácticas de buen Gobierno	Fortalecer y dar a conocer cuáles son las acciones de gobierno corporativo de la Asociación ECOVIDA	Informe de acciones emprendidas Gobierno Corporativo
	Economía del Socio	Ingreso promedio del socio	Implementar proyectos de micro emprendimiento asociativo interno, para los socios que perciben menos de $375	Propuesta de emprendimiento asociativo para mejorar ingreso mensual
	Dinámicas de Cooperación y Conflicto	Relación con la comunidad	Fomentar la participación de la comunidad, a través de la comunicación activa entre los socios	Constitución y sociabilización de plan de comunicación interna.
			Fortalecer la comunicación entre los socios y la comunidad, a través de charlas informativas, mesas de dialogo, ferias y stands	Informe de charlas impartidas
		Relación con los socios	Promover la comunicación y diálogo continuo entre los socios, a través de la creación de centros informativos	Informe de seguimiento de interacción y propuesta de implementación de centros informativos.
			Establecer mesas de diálogo permanentes que solventen preguntas y reciban sugerencias	Informe de atención de sugerencias y quejas de los grupos de interés.
			Implementar canales de comunicación como: mensajería interna, buzones de sugerencia, mail corporativo	Informe de apertura de cuentas (Gmail/Hotmail) y número de buzones instalados
		Relación con el Estado	Fortalecer la comunicación entre dirigentes y servidores públicos	Informe de actividades entre dirigentes y servidores públicos
			Coordinar reuniones periódicas con funcionarios públicos para tratar temas de creación, ayuda, cooperación y fortalecimiento de diversos proyectos que emprende la ECOVIDA actualmente	Informe de reuniones realizadas con instituciones públicas

			Elaboración de un cronograma de visitas a las diferentes instituciones públicas con el fin de consolidar lazos estratégicos con sus líderes	Informe del número de visitas realizadas a instituciones públicas.
	Equidad de Género	Participación y toma de decisiones	Elaborar políticas de equidad de género y derechos humanos	Documento de política de equidad de género y derechos humanos.
			Realizar campañas informativas sobre la importancia de la equidad de género y los derechos universales que posee el ser humano.	Informe de campañas realizadas sobre equidad de género y derechos humanos.
	Programas Sociales	Programas dirigidos a familias	Crear espacios de compartir familiar dentro de la asociación, con el fin de prevenir la exclusión social y fortalecer la participación e integración de las familias de los socios	Informe de actividades realizadas entre los familiares y familias de los socios.
			Promover el desarrollo de las habilidades y capacidades de interacción de los niños, niñas, jóvenes con la comunidad.	Informe de evaluación de las habilidades y capacidades de los niños, niñas y jóvenes.
			Capacitar al núcleo familiar de los socios en temas de emprendimiento	Informe de capacitaciones realizadas a los socios.
		Programas dirigidos a niños	Brindar talleres de música, deportes y ayuda de tareas, con el fin de proporcionar espacios seguros para su aprendizaje formativo y así construir al desarrollo de la comunidad	Informes de talleres: -Música: Guitarra, piano y canto -Deportes: Fútbol y Básquet -Control y ayuda de tareas escolares
		Programas dirigidos a jóvenes	Enseñar a los jóvenes sobre la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo	Propuesta de becas escolares a los mejores estudiantes que promuevan liderazgo.

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4. 4. 2. Indicadores de cumplimiento para Negocios y Servicios.

TABLA N°51 NEGOCIOS Y SERVICIOS

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICADOR DE MEDICIÓN
NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	Asistencia Técnica	Fortalecer los conocimientos de los socios en cuidado, preservación y explotación adecuada de la tierra, agroecología y agricultura, a través de talleres prácticos	Programa de capacitaciones para los socios en temas: cuidado del medio ambiente y explotación adecuada de la tierra
		Certificaciones	Brindar servicio de asesoría y acompañamiento a los socios para la obtención de certificados con instituciones públicas y privadas	Informe de asesoramiento a los socios para la obtención de certificados
	Comercialización	Acopio y Venta	Mejorar la recolección y venta de los productos de la asociación, a través de la implementación de talleres	Política de acopio y venta de productos
		Reglamentos para comercializar	Restructurar la políticas de comercialización existentes	Constitución y sociabilización de la política de comercialización
			Realizar campañas de difusión de la los reglamentos de comercialización	Informe sobre la difusión de los reglamentos de comercialización
		Capacitación	Implementar un plan de capacitación continua en temas: producto, empaque, diseño, marketing y publicidad	Plan de capacitación continua: Producto, empaque, diseño, marketing y publicidad.
	Acceso y Gestión de Créditos	Préstamos a socios	Implementar un plan de financiamiento crediticio para los socios	Plan de financiamiento crediticio

		Acercamiento a instituciones financieras	Brindar el servicio de acompañamiento y seguimiento a diferentes instituciones financieras	Informe de seguimiento de trámites institucionales
	Información	Precios y Mercados	Implementar centros informativos y de difusión sobre precios, productos y servicios que presta la asociación y diversa competencia	Propuesta de centros informativos para difusión de precios, productos y servicios
		Otros	Brindar información continua sobre los servicios sociales, educativos, crediticios y demás que prestan las diferentes instituciones tanto públicas como privadas	Capacitación sobre servicios sociales, educativos y de crédito.
	Servicios Sociales	Salud, educación, saneamiento	Implementar un plan de gestión de servicios sociales	Informe de plan de acciones de servicios sociales implementados
	Responsabilidad Ambiental	Prácticas ambientales en la producción y provisión de servicios	Elaborar políticas ambientales que guíen el accionar de los socios	Constitución y sociabilización de las políticas ambientales.
	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	Participación foro ambiental	Fomentar y fortalecer la participación de los socios en temas medio ambientales, a través de la participación en charlas, foros y debates	Programas de desarrollo medio ambiental
		Contribución a protección del medio ambiente	Implementar un plan de capacitación en temas de prevención y cuidado medioambiental en el ejercicio diario de sus actividades agroproductivas	Plan de capacitación para el mejor manejo de los recursos naturales dentro de las actividades productivas
		Políticas de explotación de RR Naturales	Elaborar políticas de explotación adecuada de los Recursos Naturales	Sociabilización de Políticas de explotación de los recursos naturales
			Realizar campañas de difusión de la política	Informe de campañas realizadas para la difusión de la política.

		Educación y conciencia ambiental	Desarrollar e implementar talleres prácticos de reutilización y reciclaje entre los socios	Apertura de talleres de reutilización y reciclaje de insumos
		Impactos ambientales causados por proveedores	Elaborar un código de conducta para proveedores de la asociación, con el fin de mitigar los impactos ambientales	Establecimiento y sociabilización del código de conducta para proveedores
		Impactos ambientales por el uso de la tierra	Elaborar un reglamento ambiental sobre el uso correcto de la tierra	Política ambiental para el uso adecuado del suelo.

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4. 4. 3. Indicadores de cumplimiento para Gerencia y Administración.

TABLAN°52 GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INCIADOR DE MEDICIÓN
	Gerencia	Plan estratégico y operativo	Reestructuración del plan estratégico y operativo actual de acuerdo a los lineamiento de RSC de ECOVIDA	Constitución y sociabilización de plan estratégico RSC
		Plan de acopio y comercialización	Reestructuración del plan de acopio y comercialización vigente de la asociación en base a prácticas socialmente responsables	Constitución y sociabilización de plan de acopio y comercialización
		Mecanismos de evaluación de gestión	Implementación de mecanismos de control de RSC	Políticas de mecanismos de control de RSC
		Recursos Humanos contratados	Aprovechar y desarrollar el talento humano de los socios, a través de un plan de capacitación en temas administrativos y productivos	Programa de capacitación de desarrollo de habilidades administrativas
P	Administración			

		Informes financieros contables	Transparentar los estados financieros de la asociación, a través de la publicación de los mismos en los centros destinados para la difusión de la información	Apertura de canales de comunicación asociativa como centros de información continua
		Maneja de caja chica	Implementar un plan para el uso y flujo adecuado de caja chica, que solvente necesidades inmediatas de la asociación	Políticas de uso y flujo del dinero a caja chica.
		Obligaciones tributarias	Cumplir con las obligaciones legales en tributación	Informe de seguimiento tributario
		Pérdidas y ganancias	Elaborar tablas con números que informen sobre las ganancias y pérdidas mensuales que tiene la organización por la producción de cada producto y/o servicios que presta	Capacitaciones en educación financiera para los socios
		Órganos de control y auditoria	Implementar mecanismos de control externos e internos	Política de control interno y externo en auditoria
	Gestión	Gestión de proyectos	Elaboración de un plan estratégico de planificación en gestión de proyectos agro productivos	Propuesta de plan para la gestión de proyectos agro productivos
		Relación Institucional	Fomentar y fortalecer las relaciones interinstitucionales e institucionales de la asociación	Política de relacionamiento institucional
		Contratos y Convenios	Informar a los socios trimestralmente sobre los contratos y convenios firmados en beneficio y crecimiento de la asociación	Convenios firmados con instituciones públicas y privadas
		Gestión comercial	Elaboración e implementación de un plan de gestión comercial para la asociación	Propuesta de implementación de plan estratégico de gestión comercial

		Certificaciones	Participación en proyectos del ámbito de competencia de la asociación	Informe de participación en ferias, programas agro productivos

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4. 4. 4. Indicadores de cumplimiento para Patrimonio.

TABLA N°53 PATRIMONIO

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
PATRIMONIO	Recursos Propios	Pago de aportes de los asociados	Incentivar a los socios al pago puntual de aportaciones, a través de la comunicación oportuna del uso de los mismo	Informe contable sobre el registro de pago de aportaciones por parte de los socios
		Fondos para créditos a los asociados	Implementar un plan de acceso a créditos para los socios	Propuesta de plan de acceso a créditos. Creación de un fondo común
		Ahorros en cuentas bancarias	Fomentar el conocimiento financiero de los socios en cuanto a los beneficios de que la asociación posee cuentas en instituciones financieras	Programa de capacitación en educación financiera
		Capital de trabajo	Destinar un porcentaje del aporte mensual de los socios para el desarrollo y crecimiento de la asociación	Fondo de porcentaje de aporte creador para desarrollo y crecimiento asociativo
	Recursos Externos	Donaciones	Elaborar una política de donación de recursos	Política de donación de recursos de entidades externas
		Créditos	Elaborar una lista de requerimientos de producción, con el fin de realizar una gestión	Informe de necesidades productivas.

			y acercamiento para acceder a créditos de financiamiento productivo	Capacitación en finanzas bancarias
	Activos Fijos	Sede o local institucional	Gestionar espacios con instituciones públicas y privadas para que la asociación cuente con una sede para el ejercicio administrativo adecuado en referente a sus estatutos	Propuesta económica para la adquisición de sede. Sociabilización del Plan de desarrollo social
		Muebles y Equipos de Computo	Elaboración de un plan para la adquisición de equipos tecnológicos adecuados para la asociación	Propuesta económica para la adquisición de equipos tecnológicos
		Infraestructura productiva y comercial	Incentivar a los socios al arriendo y/o préstamo de su parcela para la producción de productos que oferta la asociación, a través de la realización de mesas de trabajo que presenten los beneficios de fomentar dicha actividad	Programas de desarrollo socioeconómico implementadas en la asociación.
		Otros bienes	Implementar un plan adquisitivo de maquinaria tecnología para asociaciones agro productivas	Propuesta de plan económico para la adquisición de maquinaria para la asociación.

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

4. 4. 5. Indicadores de cumplimiento para Democracia y Participación.

TABLA N°54 DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

EJE	CATEGORÍAS	ITEMS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de Dirección	Conformación	Publicar los nombres y apellidos de los socios que forman parte del órgano directivo	Informe de fechas de publicación de los socios que conforman el órgano directivo de ECOVIDA

		Decisiones	Publicar, difundir y promover las decisiones tomadas por la dirección en beneficio de los socios y la asociación en conjunto	Sociabilización y establecimiento de las decisiones tomadas por parte de la dirección y socios
		Actas y registros	Designar a un socio para llevar conjuntamente con el secretario de la asociación las actas y registro de asistencia de los socios a las reuniones o asambleas actualizadas, con el fin de transparentar la información.	Informes de actas y registros de asambleas, reuniones donde se evidencia las decisiones tomadas en conjunto con los socios y directivos.
	Funcionamiento de Asambleas	Frecuencias de Asambleas	Realizar anualmente dos reuniones asamblearias, dando cumplimiento a los estatutos que rige la asociación	Informe de asambleas desarrolladas con los miembros de la asociación y directiva
		Decisiones	Promover la participación activa de los socios en reuniones para la toma de decisiones	Programas de desarrollo de habilidades de liderazgo comunitario
		Actas y registros	Designar a un socio para llevar conjuntamente con el secretario de la asociación las actas y registro de asistencia de los socios a las reuniones o asambleas actualizadas, con el fin de transparentar la información.	Informe de actas y registros de asistencia de los socios a reuniones y asambleas comunitarias
	Participación y Comunicación	Conocimientos de los estatutos	Realizar campañas de difusión de los estatutos de la asociación	Propuesta de campaña para la difusión de los estatutos
		Órgano de apoyo	Fortalecer las relaciones institucionales con instituciones públicas y privadas	Informe de gestión de acciones de fortalecimiento de relaciones institucionales

		Comunicación	Elaborar e implementar un plan estratégico de comunicación para la asociación	Constitución y Sociabilización del plan estratégico de comunicación
	Base Social	Planificación Participativa	Incentivar a los socios a ser partícipes de la elaboración de la planificación anual de la asociación	Propuesta de participación asociativa para la colaboración de la planificación anual de la asociación.
		Toma de decisiones	Implementar un registro de votación de los socios para la toma de decisiones de la asociación	Propuesta de plan de votación asociativo.
		Comunicación de las decisiones	Elaborar e implementar un plan estratégico de comunicación para la comunicación de decisiones administrativas y de asamblea	Propuesta y sociabilización de plan estratégico de comunicación para la implementación de canales de comunicación de las decisiones tomadas en la asamblea.

Fuente: USAID - Asociación ECOVIDA

Elaborado por: Gabriela Alvarez

CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- La Asociación ECOVIDA, es una PYME que no dispone con los recursos financieros y de infraestructura necesarios para el pleno desarrollo de las actividades asociativas; así tampoco cuenta con un modelo de gestión que actué de forma responsable en su accionar diario.
- La organización no cuenta con una política ambiental definida que establezca parámetros de acción responsables, sin embargo, se reconoce la iniciativa de fomentar y fortalecer una agricultura ecológica y que sus direccionamientos de gestión están direccionados a forjase como una asociación sostenible y sustentable.
- La asociación es escasa sobre criterios socialmente responsables, que incentive una gestión amigable en el medio en que se desenvuelven.
- Así también, la empresa no cuenta con mecanismos que controlen y regulen el accionar de sus proveedores que les permitan conocer el origen de los insumos utilizados.
- ECOVIDA, no posee una estructura de comunicación que le permita abrir y generar canales de diálogo continuo entre asociación-comunidad; socios-asociación; y, asociación-estado, hecho que ha limitado transparentar la gestión de la administración y no ha permitido evidenciar a los socios, prácticas de buen gobierno.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- ECOVIDA, deberá establecer permanentemente un plan de crecimiento profesional con bases en RSC, a través de capacitaciones que desarrollen las capacidades y habilidades de sus socios con el propósito der generar compromiso y fidelización a la asociación.
- Se recomienda que la asociación considere poner en ejecución la propuesta presentada, la cual fue desarrollada en función a sus necesidades administrativas. Partiendo desde su filosofía empresarial, los valores y políticas sugeridas, en base a los lineamientos de responsabilidad social.
- Se sugiere se estudie la viabilidad de crear el área de responsabilidad social que supervise, guíe y fortalezca los caminos hacia la consecución de los objetivos planteados con una visión social, económica y medioambiental.
- Además, se recomienda que conforme se vaya incorporando las estrategias de gestión en materia de RSC se observe con cautela los indicadores de control y verificación, a fin de garantizar el logro de metas y objetivos.
- Se recomienda a la organización la sociabilización de las estrategias de RSC a los socios, con el fin de que todos y todas aúnen esfuerzos para el éxito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/

Administración. (26 de Enero de 2015). *Administración de Empresas*. Obtenido de http://administracioniutirla.blogspot.com/

América, R. (2016). *Las Cadenas Productivas: concepto, elementos y barreras.* http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1064/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras.

Argandoña, A. (2016). *Catedrá "la Caixa"de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.* Madrid.

Baray, A. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Obtenido de https://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/

Boatright. (2000). *Ethica and the Conduct of Bussiness,.* 3 Edition Prentice Hall Upper.

Brassel, F., Herrera, S., & Laforge, M. (2008). *¿Reforma Agraria en el Ecuador? viejos temas, nuevos argumentos.* Quito: SIPAE .

Brunet. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* Mexico. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm

Cabrera, E. (27 de noviembre de 2003). *Control como función administrativa en la empresa. .* Obtenido de Control como función administrativa en la empresa. : https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/

Carreto, J. (marzo de 2007). *Proceso Administrativo*. Obtenido de http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html

Carvajal, L. (18 de enero de 2013). *El método deductivo de investigación*. Obtenido de El método deductivo de investigación: http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/

Castillo, C., & Morales. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial.* Santiago.

Castro, C. A. (2004). *El método inductivo*. Obtenido de El método inductivo: La utilización de este método clasifica y estudia situaciones, mediante la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Cevallos, J. P. (2016). *LA POLITICA AGROPECUARIA ECUATORIANA"Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025" parte I.* Quito.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos.* Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Adminstración.* Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana.

Constitución de la República del Ecuador 2008. (2008).

Costta, S. (19 de abril de 2012). *Programa de Innovación Agricola*. Obtenido de MAGAP Escuelas de la Revolución Agraria promueven la integración público / privada: http://programadeinnovacionagricola.blogspot.com/2012/04/magap-escuelas-de-la-revolucion-agraria.html

Demenus, W., & Crespo Coello, P. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Economico Rural en Latinoamerica.* Quito: graphus 2902760.

Diario El Mercurio. (5 de noviembre de 2014). Obtenido de En la provincia de Loja sólo el 7% de tierra es fértil: https://www.elmercurio.com.ec/454508-en-la-provincia-de-loja-solo-el-7-de-tierra-es-fertil/

Díaz, G. V. (2007). *Reforma Agraria en el Ecuador.* Quito: Eumed.net.

Echevería, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa.* Madrid: Diaz Santos S.A.

ECOVIDA. (noviembre de 2017). ECOVIDA. (G. Alvarez, Entrevistador)

Europeas, C. d. (2001). *Libro Verde.* Bruselas, 18.7.2001.

FAPECAFES. (24 de 02 de 2014). Obtenido de http://fapecafes.org.ec/

Fayol. (s.f.). *Principios de la Administración Cientiífica.*

Ferriol, M., & José Luis. (3 de noviembre de 2006). *Estudio empírico y descriptivo del método de traducción para doblaje y subtitulación*. Obtenido de Tesis Doctorales: http://www.tdx.cat/handle/10803/10568

Forética. (2016). *Forética Liderazgo Responsable*. Obtenido de RSE en la organización: http://www.foretica.org/tematicas/rse-en-la-organizacion/

Gómez, P. G. (2012). *Dirección.* México: Red Terce Milenio S.C ISBN 978-607-733-111-7.

Gómez, P. G. (2012). *Dirección.* Mexico: Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Gutiérrez, G. A. (s.f.). *Fundación Universitaria Monerrate.* Obtenido de Impacto Ambiental / Estado del arte de la responsabilidad social empresarial RSE: http://www.unimonserrate.edu.co/publicaciones/administracion/imp_amb/RSE_(Responsabilidad_Social_Empresarial)-DEFINITIVO.pdf

L, T., y Fayol. (1972). *Principios de la Admnistración Cientifica.*

Loja, G. G. (2011). *Plan de desarrollo y ordanamiento terriotorial de la Provincia de Loja. Diagnostico del sistema económico productivo. .* Loja.

MAGAP. (2012). *Noticias MAGAP.* Obtenido de MAGAP ejecuta proyectos de intervención productiva en la provincia de Loja: http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyectos-de-intervencion-productiva-en-la-provincia-de-loja/

MAGAP. (julio de 2017). *III Censo Nacional Agropecuario, Censos Sectoriales*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/resultados-censo-provincial

Mendoza, W. (Mayo de 2008). *La Organización como fase del proceso administrativo*. Obtenido de https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc.

Moya, J. R. (s.f.). *Revista EíDOS 4to.* . Obtenido de https://www.ute.edu.ec/posgrados/eidos4/art-13.html

Moya, J. V. (2010). *Responsabilidad Social.* Quito - Ecuador: Universidad Tecnolóica Equinoccial.

Oñate, R. H. (2003). *Informe sobre recurso zoogeneticos Ecuadro.* Quito-Ecuador: ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/a1250f/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf.

Pérez, R., & Pablo Solís. (junio de 2009). *"La Organización como función de la administración"*. Obtenido de http://www.eumed.net/ce/2009a/

Quintero, J. L., & Badaii, M. (s.f.). *Anális del concepto de responsablidad social empresarial.* Obtenido de http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf

Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & De la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial.* México: Primera Edición.

Responsabilidad Social Empresarial : Ámbitos de aplicación de la RSE. (2011). Obtenido de ÁMBITOS DE APLICACIÓN RS: https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/ambitos_aplicacion_rse.php

Riveros, H., Santacoloma, P., & Tartanac, F. (2006). *Gestión de agronegocios enempresas Asociativas Rurales / Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad.* Lima: Instituto Interamericano deCooperación para la Agricultura IICA / www.iica.ont.

Rodríguez, J. S. (s.f.). *Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial de Adidas y Puma.* Obtenido de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11848/1/ESTRATEGIAS%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20DE%20ADIDAS%20Y%20PUMA.pdf

Rondot, P., & collion , M. H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas Sucontibución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza.* Washington D.C.: Departamento de desarrollo rural Banco Mundial.

Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento cientifico.* México: ISBN-13:978-84-690-6369-9. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/#indice

Santos, J. J., & Madero Goméz, S. (2015). La Evolución del Concepto de Responsablidad Social Corporativa: Revión Literaria. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 46.

SIPA. (julio de 2017). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/zonal-integral-zona7/zonales-integrales-2017

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Boletín de Conyuntura N°1. *El Sector Económico Popular y Solidario en Ecuador*, 14.

Superintendencia de Económia Popular y Solidaria Boletin de Coyuntura N°1 El Sector Económico Popular y Solidario en Ecuador. (2012). Quito.

UAEM. (4 de octubre de 2017). *Sistema de Información Científica Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.* Obtenido de http://www.redalyc.org/html/174/17405304/

Viteri, N. D. (2015). *Aplicabilidad de las asociaciones y convenios público privaos en el Ecuador.* Quito.

Yépez, V. (30 de septiembre de 2013). *"La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos empresariales*" . Tulcán, Carchi, Ecuador: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

ENCUESTA PARA DIRECTIVO O SOCIO DE ASO AGROPRODUCTIVAS

Estimado(a), el presente es una herramienta para identificar la gestión administrativa en las Asociaciones Agroproductivas con enfoque a la responsabilidad social; por lo que le solicitamos se sirva marcar con una X en los casilleros respectivos del cumplimiento en cada uno de los ámbitos señalados; en algunos casos se solicita también señalar algunas inquietudes respecto de las respuestas que se den. Esta información se la utilizará únicamente con fines académicos.

A. DESARROLLO HUMANO

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Capacitaciones	¿Le ha capacitado la organización? En que temáticas:	Más de 3 veces por año ( ) De 1 a 3 veces por año ( ) Ninguna vez ( ) ……..……..
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? ¿En qué áreas o temas?	Más de 5 Más de 3 o igual que 5 Ninguno …….
3. Conocimiento de computación de los socios	Ud. Maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si No
5. Prácticas de buen gobierno	¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.?	Si realizan No realizan/Se evidencian malas prácticas

ECONOMÍA DEL SOCIO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos de $ 375 De uno a dos salarios mínimos/mes

		Más de dos salarios mínimos vitales

DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad? Explique en qué sentido se dan:	Cooperación Apoyo/ayuda No son muy buenas ……..……..
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? Explique el tipo de relación:	Cooperación Apoyo/ayuda No son buenas ……..
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales? Explique el tipo de relación	Cooperación Apoyo/ayuda Existen conflictos ……

EQUIDAD DE GÉNERO		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Participación y toma de decisiones	¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres sólo como socias Mujeres en alguna dirección Mujeres en cargos de decisión No participan

PROGRAMAS SOCIALES		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las Familias?	Si tiene No tiene
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños?	Si tiene No tiene
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes?	Si tiene No tiene

B. NEGOCIOS Y SERVICIOS

PRODUCTIVOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Asistencia técnica	¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda servicio Servicio deficiente/limitado No lo brinda

2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación??	Brinda servicio Servicio deficiente/limitado No lo brinda

COMERCIALIZACIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio No lo brinda
2. Reglamentos para comercializar	¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio? En caso de disponer que tipo?:	Dispone No dispone ……..
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación No lo brinda

ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros? Entidad:	Servicios fondos propios Servicios fondos externos No lo brinda ……..
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio No lo brinda

INFORMACIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?	Brinda el servicio No lo brinda
2. Otros	¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.? ¿Cómo lo hace?	Brinda el servicio No lo brinda

SERVICIOS SOCIALES		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
Salud, educación, saneamiento, etc.	¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte? ¿Cuenta con convenios para estos fines?:	Brinda el servicio No lo brinda ……..

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
Prácticas ambientales en la	¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que	Aplica No aplica

producción y la provisión de servicios	desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales	……
ITEMS	**Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental**	**ALTERNATIVAS**
Participación foro ambiental	¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado No ha participado Desconoce
Contribución a protección medio ambiente	Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación. Qué tipo de proyectos?	Ha contribuido No ha contribuido ……..
Políticas de explotación de RR Naturales	Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, animales etc.) Qué tipo de políticas?	Existen políticas No existen políticas …….

ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
Educación y Concienciación Ambiental	Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)? Tipo de campañas que realiza?	Realiza campañas No realiza ……..
Impactos ambientales causados por proveedores	Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios. Tipo de debate que se realizó?:	Si lo hace No lo hace …… ……
Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra? Qué estudios o acciones se han realizado?	Si ha realizado No ha realizado …… …….

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

GERENCIA		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Plan estratégico y operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico?	Tiene y aplica Tiene y no aplica No tiene
2. Plan de acopio y comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica Tiene y no aplica No tiene
3. Mecanismos de evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional Tiene y no es funcional No implementa
4. Recursos humanos contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización?	Tiene No tiene

	¿En qué áreas?:	…… ...

ADMINISTRACIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Informes financieros y contables	¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?	Llevan informes contables Solo registran ingresos y egresos No los llevan/Atrasados
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si No
3. Obligaciones tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?:	Si No ……..
4. Pérdidas y ganancias	¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable Decreciente No determina
5. Órganos de control y auditoría	¿El órgano de control es funcional o es el adecuado? ¿Qué actividades de control realiza en el año?:	Si No ……

GESTIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Con quién?:	Más o igual que 3 proyectos Menos de 3 proyectos o ninguno ……..
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? ¿Cuáles son?:	Cinco o más Menos de cinco ……
3. Contratos y convenios	¿Ha firmado la organización algún tipo de convenio en el último año? ¿Cuáles son?:	Menos de 2 Mayor o igual que dos ……
4. Gestión comercial	¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable?	Creciente/Estable Decreciente No realiza $ ……..

	¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	
5. Certificaciones	¿Cuántas certificaciones tiene la organización? ¿Cuáles son?:	Una o más Ninguna ……..

D. PATRIMONIO

RECURSOS PROPIOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Pago de aportes de los asociados	¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte anual?	Pagan más del 50% Pagan menos del 50% $.....
2. Fondos para crédito a los asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?	Dispone No dispone
3. Ahorros en cuentas bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias?	Tiene No tiene
4. Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?	Tiene No tiene ……..

RECURSOS EXTERNOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico? Mencione el tipo de donación?	Ha accedido No ha accedido ……
2. Créditos	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos? Indique el tipo de fuente: Para que se destinó el crédito	Ha accedido No ha accedido ……. ……

ACTIVOS FIJOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia Alquilada

		No tiene
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos.	Propios No tiene ……
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene No tiene …… ……
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? Podría describir aquellos bienes?	Tiene No tiene …… ……

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

ÓRGANO DE DIRECCIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman?	Completa Completa pero no funcional Incompleta …….....
2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para periodos largos o cotidianas? Qué tipos de decisiones se realizan:	Estratégicas Cotidianas ……..……
3 . Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan?	Llevan actas No llevan ……

FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Frecuencia de las asambleas	¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos dos veces al año Menos de dos veces al año No se reúne
2. Decisiones	¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?	Más del 50% Menos o igual que el 50%
3. Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si No

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Conocimiento de los estatutos	Ud. Conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización.	Conoce en su totalidad Conoce parcialmente Desconoce
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.	Igual o mayor que tres Menos de tres
3. Comunicación	¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?	Órgano de difusión propio Órgano de difusión subsidiado No cuentan con órgano de difusión

BASE SOCIAL		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Planificación participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan?	Sólo el presidente del directorio Todo el consejo directivo Todas las bases y consejo directivo
2. Toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Quiénes participaron en ella? Señale las decisiones que se toman por lo general	Sólo el presidente del directorio Todo el consejo directivo Todas las bases y consejo directivo ……
3. 3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿¿Cómo se comunican las decisiones?	A nivel de socios Directivas de base y central Sólo el consejo directivo central