



# 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 en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017.  
Caso de estudio: Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Valenzuela Chicaiza, Carmen Verónica

DIRECTORA: Paladines Benítez, Jhoana Elizabeth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

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>*

2018

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster.

**Jhoana Elizabeth Paladines Benítez**

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017, caso de estudio: Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, realizado por Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 12 de marzo del 2018

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza” declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa en las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. caso de estudio: Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, de la Titulación de Maestría de Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Mgtr. Jhoana Paladines, 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, conceptos, 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.



F.....  
Carmen Verónica Valenzuela Chicaiza

CI. 1003276308

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico con mucho cariño a mis hijos, Naimh y Andrés Palacios, por ser la inspiración para seguir escalando los peldaños de la vida y conseguir los objetivos trazados, por saber esperar pasivamente que se les atiendan sus requerimientos hasta realizar mis tareas; por todo el tiempo que dejamos de jugar y por abrigarme con palabras de aliento cuando creía decaer.

A mi madre, Pastorita Chicaiza por demostrar con su ejemplo el don de lucha y perseverancia, para trabajar por la superación diaria, ya que, a través de sus conocimientos no académicos, pero sí de la experiencia ha sabido guiarme, empujarme y darme ánimo para seguir adelante.

A mi esposo Miguel Palacios por apoyarme en todo momento, por compartir las noches de desvelo, las preocupaciones y las alegrías; por ser paciente y saber alentarme para culminar aquellas tareas que parecían interminables.

Así también quiero dedicar este trabajo a mi compañero, amigo y compadre Msc. Marco Benalcázar por su apoyo incondicional en todo momento, demostrando ser un ser humano solidario, colaborador, y preocupado por los problemas de los demás.

**Verónica Valenzuela**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrir sus puertas y permitir forjar profesionales para aportar soluciones a las empresas, sociedad y el ambiente; a los docentes, en especial a la Mgtr. Jhoana Paladines, directora del presente trabajo, por su tiempo, dedicación, soporte incondicional.

A los directivos e integrantes de la Asociación Integral Agroproductiva “El Viejo San Martín” por permitir acercarme para realizar la investigación.

**Verónica Valenzuela**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.1. Asociaciones. ....	6
1.1.1 <i>Conceptualización y evolución.</i> .....	6
1.1.2 <i>Tipos de asociaciones.</i> .....	8
1.1.3 <i>Asociaciones agroproductivas.</i> .....	10
1.1.4 <i>Asociatividad en el Ecuador.</i> .....	11
1.2. Características de las asociaciones agroproductivas en la provincia de Imbabura	15
1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas. ....	16
1.3.1. <i>Planificación.</i> .....	17
1.3.2. <i>Organización.</i> .....	19
1.3.3. <i>Dirección.</i> .....	19
1.3.4. <i>Control.</i> .....	20
1.4. Responsabilidad social corporativa.....	21
1.4.1. <i>Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.</i> .....	21
1.4.2. <i>Ámbitos de la responsabilidad social.</i> .....	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....	26
2.1. Métodos.....	27
2.2. Técnicas. ....	28
2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información. ....	29
CAPÍTULO III.....	30
DIAGNÓSTICO.....	30
3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN.....	31
3.1. Antecedentes de la asociación.....	31
3.2. Filosofía empresarial .....	31
3.3. Productos y/o servicios .....	32

3.4.	Estructura organizacional .....	32
3.5.	Características de la asociación en la zona de influencia. ....	34
3.6.	Análisis de la información.....	35
3.6.1.	<i>Análisis de las entrevistas a directivos de la asociación (presidente y representante legal).</i> .....	35
3.7.1.	<i>Análisis de las encuestas a socios.</i> .....	46
3.8.	Análisis comparativo directivos – socios de la organización. ....	59
CAPÍTULO IV .....		63
4.7.	Planeación .....	64
4.7.1.	Filosofía organizacional.....	65
4.7.3.	<i>Objetivo Corporativo.</i> .....	66
4.7.4.	<i>Objetivos estratégicos.</i> .....	67
4.8.1.	Estructura departamental .....	74
4.8.2.	Principales funciones .....	75
4.8.3.	<i>Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSC.</i> 76	
4.9.	Dirección y ejecución. ....	79
4.9.1.	<i>Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.</i> ..	79
4.9.2.	<i>Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.</i> .....	82
4.9.3.	<i>Compromisos entre los directivos y los socios.</i> .....	82
4.10.	Control.....	84
CONCLUSIONES .....		91
RECOMENDACIONES .....		93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		94
ANEXOS.....		97



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados ejes de desarrollo humano directivos .....	35
Tabla 2 Eje de negocios y servicios socios .....	37
Tabla 3 Eje de gerencia y administración personal directivo .....	40
Tabla 4 Eje de patrimonio personal directivo .....	42
Tabla 5 Eje de democracia y participación personal directivo .....	43
Tabla 6 Eje de desarrollo humano socios .....	46
Tabla 7 Eje Negocios y servicios socios .....	49
Tabla 8 Eje gerencia y administración socios .....	52
Tabla 9 Eje patrimonio socios .....	55
Tabla 10 Eje democracia y participación socios.....	57
Tabla 11 Objetivos estratégicos eje de desarrollo humano .....	67
Tabla 12 Objetivos estratégicos eje de negocios y servicios.....	68
Tabla 13 Objetivos estratégicos eje de gerencia y administración .....	70
Tabla 14 Objetivos estratégicos eje de patrimonio.....	72
Tabla 15 Objetivos estratégicos eje de democracia y participación.....	73
Tabla 16 Acciones de la junta directiva.....	80
Tabla 17 Acciones a poner en marcha los socios .....	81
Tabla 18 Indicadores de cumplimiento para desarrollo humano .....	84
Tabla 19 Indicadores de cumplimiento para negocios y servicios .....	86
Tabla 20 Objetivos estratégicos eje de gerencia y administración .....	88
Tabla 21 Objetivos estratégicos eje de patrimonio.....	89
Tabla 22 Objetivos estratégicos eje de democracia y participación.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Asociaciones del Ecuador .....	12
Figura 2 Concentración de asociaciones del Ecuador por tipo de actividad .....	13
Figura 3 Estructura organizacional Fuente: Estatutos de la Asociación “El Viejo San Martin”, 2012 .....	32
Figura 4 Organigrama estructural con RSC .....	74

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre la Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de la Asociación “El Viejo San Martín”. El objetivo general fue implementar estrategias de gestión socialmente responsables para la gestión administrativa. La fundamentación abordó: asociaciones, evolución y características, proceso de gestión administrativa, responsabilidad social corporativa. El estudio fue cualicuantitativo, de enfoque descriptivo y de campo; los métodos empleados fueron inductivo, deductivo, analítico, bibliográfico y sintético. La población motivo de estudio fueron los 16 integrantes de la asociación, las técnicas de recolección de información fueron la encuesta dirigida a socios y entrevista a directivos, el instrumento empleado fue VEO, elaborado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID estructurada en 5 ejes que permitieron obtener información del desarrollo de capital humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio y democracia y participación. Como resultado se obtuvo que la asociación carece de un sistema de gestión administrativo con enfoque de responsabilidad social, por lo que los directivos y socios no emplean estrategias responsables en la gestión de la organización para fomentar la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Asociación, responsabilidad social, estrategias socialmente responsables

## ABSTRACT

This research work deals with the implementation of socially responsible strategies for `El Viejo San Martin´ s administrative management association. The main objective was to implement such management strategies which were addressed by the following fundamental principles: associations, evolutions and features, the administrative management process as well as corporate social responsibility. The study was the quantitative-qualitative type having a descriptive field focus. Inductive, deductive, analytical, synthetic and bibliographic methods were used as methodology tools. The target population were 16 members of the association using data gathering techniques such as survey aimed to its partners in addition to interviews conducted to top administrative management. An innovative and practical tool called VEO was created by USAID, an American agency for International Development structured in 5 thematic areas which provided data regarding human development capital, business and services, administrative management, wealth and democratic involvement. The research findings pointed out to the association´ s lack of management system that focuses on social responsibility consequently, top management and partners do not have pertinent responsible strategies that may be applied the organization chart in order to develop sustainability.

**Key words:** Association, Social Responsibility, Socially Responsible Strategies

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo por objeto la Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín” año 2017, partiendo del diagnóstico de la situación actual de la asociación, para que los asociados y el representante legal puedan operar de manera responsable tanto en el campo económico, social y ambiental, produciendo y comercializando productos agrícolas que de calidad para mejorar la competitividad, reconocimiento y posicionamiento en la mente de los consumidores y clientes.

Para ello la investigación fue desarrollada en cuatro capítulos: marco teórico, metodología, diagnóstico, y la presentación del modelo de gestión administrativa para la asociación agroproductiva con orientación a la responsabilidad social corporativa. A continuación, se exponen los elementos que componen cada capítulo.

**Capítulo I Marco teórico:** contiene la fundamentación teórica científica del tema de estudio, conceptualizando y analizando temas relacionados a las asociaciones, detalla de su evolución y características, el marco legal, proceso de gestión administrativa, así como la responsabilidad social corporativa.

**Capítulo II Metodología:** basada en una investigación descriptiva, con un enfoque mixto (cualicuantitativo), se detallan los métodos aplicados como son: inductivo – deductivo, empleados para diagnosticar la gestión de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín” en cuanto a la gestión administrativa; analítico – sintético, para el análisis de la información primaria provenientes de las encuestas; bibliográfico, empleado especialmente para fundamentar teóricamente las variables motivo de estudio.

**Capítulo III Diagnóstico:** se presenta los antecedentes de la asociación investigada, analizando el micro y macro entorno, además el análisis e interpretación de resultados de las entrevistas a directivos y encuestas a socios, realizando una contrastación de la información por ejes.

**Capítulo IV Modelo de Gestión:** se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativo con enfoque de responsabilidad social, tomando en cuenta la planeación donde se aborda la filosofía organizacional; la dirección y ejecución, estableciendo las decisiones a

ponerse en marcha, responsabilidades, compromisos de los directivos y socios; y por último el control donde se verifican el cumplimiento de las actividades programadas.

Emplear un modelo de gestión administrativo con enfoque de responsabilidad social es importante para la asociación “El Viejo San Martín”, debido a que permitirá mejorar la forma de administrar para conducir a la sostenibilidad, obteniendo resultados económicos, sociales y ambientales, es decir donde se puedan tomar los requerimientos de los grupos de interés internos y externos, así como del medio ambiente.

La investigación fue factible realizarla gracias a la apertura del presidente y representante legal de la asociación, quienes facilitaron información sobre las actas, informes y permitieron acceder a las instalaciones aplicar las encuestas a los socios, mismos que brindaron información relevante y personalizada.

El estudio fue mixto, de campo y descriptivo, se emplearon los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético y bibliográfico.

Como conclusión principal se llegó a determinar que no existe un modelo de gestión administrativo con enfoque de responsabilidad social por lo que se evidencia debilidades, en el eje de desarrollo humano: escasa capacitación, inexistencia de formación de promotores; negocios y servicios no existen: programas para las familias, niños y jóvenes, asistencia técnica para cultivos, promoción de la certificación, existencia de un centro de acopio y venta de productos, capacitación, gestión de servicios sociales, prácticas ambientales amigables, políticas de explotación. Gerencia y administración, no cuentan con: plan estratégico, evaluación de la gerencia, órganos de control y auditoría, gestión de proyectos, contratos y convenios, gestión comercial y certificaciones. Patrimonio, la asociación no ha podido acceder a donaciones de instituciones públicas y ONGs. En el último eje de democracia y participación, los socios no conocen a cabalidad el contenido de los estatutos.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

## **1.1. Asociaciones.**

Las asociaciones son organizaciones creadas por personas, que para su naturaleza y constitución jurídica deben seguir un proceso de legalización mediante el cumplimiento de ciertos requisitos para operar de manera legítima. Las asociaciones persiguen objetivos comunes que beneficien a todos los integrantes. Asociarse conlleva a entender el concepto de asociatividad, donde se promueve el crecimiento conjunto de los socios, buscando alternativas para mantenerse en el tiempo.

### **1.1.1 Conceptualización y evolución.**

Calderón (2008), conceptualiza a la asociación como:

Persona jurídica formada por varias personas o colectivos, con un interés compartido, se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian. Sin ánimo de lucro: los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que posee no se pueden repartir entre las personas socias, sino que se deben usar para cumplir la finalidad de la asociación. Funcionamiento democrático: todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la asamblea general el órgano máximo decisorio. (p.6)

Las asociaciones son entidades no lucrativas, se caracterizan por conformarse por socios voluntarios que poseen producciones y negocios propios, con interés comunes, que asumen solidariamente las responsabilidades ante las entidades de regulación y control, así como de la sociedad sobre sus prácticas de operación. La constituyen grupos de personas organizadas para satisfacer necesidades comunes.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2013), las asociaciones son formadas por personas de manera voluntaria con intereses comunes, basados en la confianza y el respeto mutuo, reconociendo las capacidades individuales, respetando la posición y opiniones de todos los asociados; por lo tanto la asociatividad ha sido una de las alternativas que las pequeñas empresas y emprendedores han optado para mantenerse en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Se percibe a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las pequeñas y medianas empresas fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados. De ahí la necesidad de aliarse para comprar, conseguir financiamiento, negociar con los bancos las tasas de interés. No es muy común que se produzcan fusiones entre micro y pequeñas empresas, aunque es factible que ellas se junten para hacer negocios en común; orientando las acciones en lugar de hacia la competencia, hacia la complementación. (Liendo y Martínez, 2001, p. 318)



De acuerdo a lo mencionado por Liendo y Martínez (2012), la asociatividad es positiva, ya que brinda beneficios para sus asociados, permite enfrentar las amenazas y riesgos de negocio al permanecer unidos, mediante un mecanismo de cooperación donde todos los integrantes están al tanto de lo que deben hacer para mejorar, gestionando esfuerzos conjuntos, para lograr la sostenibilidad económica.

Es así que las asociaciones poseen características distintivas ante otras formas de organización, cuentan con personería jurídica, tienen responsabilidades, están sujetas a normas y estatutos; tienen interés compartido, las personas asociadas comparten responsabilidades y beneficios; no poseen ánimo de lucro, es decir los recursos obtenidos son para todo el conjunto, el patrimonio, es para uso conjunto de sus miembros; tienen funcionamiento democrático, es decir todos y todas tienen los mismos derechos y obligaciones, al poseer personería jurídica, la junta general de socios, es el máximo exponente para la toma de decisiones.

Para Blanch (2003), el origen de las asociaciones, “se asocia a la protección del comercio externo y a su función como productores emprendedores” (p.247). Es una respuesta al modelo capitalista, a la creciente influencia de los sindicatos en las empresas, por lo que nacen las asociaciones de trabajadores, artesanos, y también de comerciantes y productores.

De acuerdo a Hernández (2001), el asociacionismo está ligado a los principios de operación de la economía popular, el objetivo es buscar beneficios comunes, donde se concibe que sin unión de emprendedores no es posible el progreso. Las primeras sociedades se producen a mediados del siglo XIX, donde los colectivos de artesanos y profesionales se unen para conseguir objetivos comunes. Además, cuando se originó la crisis económica en los años 70, quebrando industrias y empresas, para lo cual los empleados se organizaron y decidieron asociarse para retomar la actividad económica que garantizaba su estabilidad laboral.

Para Liendo y Martínez (2001), “el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala” (p.2). En otras palabras, la conformación de asociaciones se origina, para apalear de alguna manera la falta de competitividad por la insuficiencia del tamaño de las empresas, al ver dificultado la incorporación de tecnologías, cantidad y variedad de producción, ingreso a nuevos mercados, acceso a materias primas e información. Asociarse ha brindado beneficios como la implementación de estrategias colectivas para ser más competitivos.

En la actualidad es necesario que los productores se organicen para poder producir y comercializar sus productos y afrontar problemas de mercado. Por lo que se mira a las asociaciones como una oportunidad para poder intervenir en un mercado cada vez más competitivo. Las asociaciones están formadas por un grupo de personas que persiguen los mismos intereses, que en un futuro pueden repartirse los beneficios. Es un proceso de agrupamiento de personas que trabajan y están dispuestas a trabajar de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes.

Avanzar hacia la competitividad agropecuaria requiere de esfuerzos que van más allá de vincular la producción primaria con las siguientes fases de la cadena de producción y comercialización; significa además, canalizar servicios de apoyo, oportunos y eficientes y especialmente, integrar intereses y generar capacidades propositivas y de ejecución. El Estado debe contribuir con estos aspectos promoviendo el desarrollo de estrategias y mecanismos que promuevan la integración público privada, centrada en un papel activo de estos últimos. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2004, p.15)

A asociación está dotada de personalidad jurídica, es decir para legalizarla debe cumplir una serie de requisitos y a la vez nombrar un representante legal. Están encaminadas a realizar actividades económicas propias de sus fines, siempre y cuando dichas actividades vayan apegadas al fin principal. Son de carácter privado autónomo, su legalización no es dificultosa además no están sujetas a impuestos, los socios basan su operación en la confianza mutua.

Para Romero (2009), “La estrategia asociativa, basada y sostenida por el compromiso mutuo de resolver problemas comunes, puede abarcar la reconversión de las organizaciones involucradas o limitarse a un aspecto que requiera el aprovechamiento de escalas que surgirán del accionar conjunto empresarial” (p.41). La asociatividad viene dada por las necesidades modernas de incluirse en mercados cada vez más competitivos, para ganar posicionamiento y reglamentar los precios, que ha afectado a los productores por la inestabilidad, al estar basados en su gran mayoría a la ley de la oferta y la demanda.

### **1.1.2 Tipos de asociaciones.**

Existen diferentes tipos de asociaciones, por lo que de acuerdo al Programa de Apoyo de la Agricultura Rural para América Latina y el Caribe (2006), se debe elegir la mejor forma jurídica para operar legalmente, su naturaleza añadirá las formalidades que se deben cumplir como pago de impuestos, líneas de crédito, entre otras. Entre las asociaciones existentes, están: mutuales, civiles, y de profesionales, para ello las personas que desean formar o ser parte de una asociación deben distinguir bien la finalidad que tiene la actividad económica que desean emprender y buscar. A continuación, se detallan cada una:

- **Asociaciones mutuales:** son organizaciones creadas con el fin de mejorar la calidad de vida de sus integrantes, buscando mecanismos de progreso, mediante la colaboración y participación de todos los involucrados.

Son personas jurídicas constituidas por personas naturales inspiradas en la solidaridad, con el objeto de mutua ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social. Requieren para su constitución mínimo 25 asociados personas naturales y acreditar 10 horas de educación mutua por sus fundadores. (Reyes, 2012, p. 1)

- **Asociaciones civiles:** dentro de las asociaciones civiles, se reúnen personas sin ánimo de lucro que persiguen objetivos comunes, estas pueden ser de carácter social, cultural, deportivo, religioso, de trabajadores, de estudiantes, agroproductivas, entre otras. Para Carrillo, Robles, y Tapia (2009), “una asociación civil es una agrupación de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico” (p.14).
- **Asociaciones profesionales:** el fin de este tipo de asociaciones es la capacitación profesional, mediante el desarrollo y el fomento de la cultura, procurando el mejoramiento continuo de sus socios. El apoyo entre sus integrantes es evidente, buscando beneficios comunes en el aspecto económico y social, defendiendo los intereses colectivos.

Por otro lado añadido al término asociatividad, existe otro tipo de clasificación, donde según Rubio (2011), se encuentran: redes de cooperación, que son formadas por un conjunto de empresas para determinados fines, pero que no dejan su naturaleza jurídica principal; articulación comercial, se conglomeran oferentes y demandantes para conseguir beneficios de un intermediario; alianza en cadenas productivas, entre actores durante las etapas de producción y cadena de valor; alianza clústeres, pueden estar conformadas por empresas y actores concentrados en un territorio geográfico determinado; joint venture, constituidas por dos o más empresas; consorcios, forma de asociación para participar en negocios con el fin de obtener mejores beneficios.

Los consorcios, son un tipo de asociatividad, donde dos o más personas se unen y presentan una misma propuesta para celebrar un contrato o adjudicación, donde los involucrados deben hacer frente conjunto a las obligaciones, respondiendo de manera solidaria a las actuaciones positivas o negativas de la operación.

### **1.1.3 Asociaciones agroproductivas.**

El sector agropecuario no está aislado a la globalización del siglo XXI, ya que los productos producidos en el campo son negociados a nivel nacional e internacional, y su producción depende de las semillas e insumos que se puedan encontrar en el mercado. La globalización ha impactado en cierta medida a los pequeños productores que no han podido competir con las grandes empresas agropecuarias por su tamaño de producción, por lo que, han visto la necesidad de organizarse y formar asociaciones para acceder a mejores oportunidades.

Las asociaciones agropecuarias están compuestas por pequeños y medianos productores, que se han organizado para mejorar la cadena de producción y comercialización de los productos agrícolas, buscando beneficios comunes que conlleven a un desarrollo más equilibrado. Las asociaciones agroproductivas al igual que otro tipo de organizaciones tienen una estructura organizacional definida, con unas políticas y reglamentos que cumplir, ante la misma organización, y las entidades de regulación y control. El productor recurre a las formas de asociatividad generalmente por la escases de recursos y oportunidades, ya que al estar organizados los procesos son más accesibles tanto a nivel público como privado.

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad. (Romero, 2009, p. 38)

Las asociaciones agroproductivas, para Flores (1992), están “compuestas por campesinos con o sin tierra que se asocian para la resolución de algún problema específico, ya sea referente a la producción y/u obtención de tierra para el trabajo. Sus miembros pueden ser hombres adultos, mujeres y jóvenes” (p.8). Existen productores agropecuarios que no tienen tierras propias para la producción, por lo que algunos trabajan en terrenos arrendados, incrementando aún más el costo de producción. Por otro lado, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2016), afirma que “pequeños productores son organizados en asociaciones funcionales al desarrollo de conocidos programas de “negocios inclusivos rurales”, los cuales representan un claro ejemplo de la implementación de un modelo de desarrollo top down” (p. 90).

Asociarse permite obtener beneficios para sus integrantes, tales como mejor acceso a materias primas, mejorar la cadena de comercialización, apertura de nuevos mercados, reducción de costos de producción por el acceso a precios al por mayor, incrementa la

eficiencia en los procesos productivos, acceso a créditos, transporte. Otros beneficios expuestos por (Arias, Olórtegui y Salas 2007):

Permite el aprovechamiento de las economías de escala, así como la incorporación de valor agregado, la coordinación de proyectos de investigación y el mejoramiento de la calidad del producto final mediante la distribución de costos por parte de los agentes, en relación a las inversiones que se debe realizar. (p.24)

En las asociaciones agroproductivas, productores y compradores tienen la oportunidad de pactar un precio justo, debido a que se disminuye el canal de comercialización eliminando de alguna manera a los intermediarios, permitiendo mejorar la rentabilidad. Así también existe la posibilidad de ampliar programas sociales para la comunidad, donde se pueda incluir la mano de obra local en procesos productivos más grandes.

#### **1.1.4 Asociatividad en el Ecuador.**

En el Ecuador las asociaciones, se remontan en los años 1964 a 1988, donde el auge del cooperativismo era evidente, coincidiendo con las Reformas Agrarias de la época y el Decreto 1001, en 1972, donde se impulsaba la conformación de cooperativas de adjudicatarios de las tierras, estas formas de organización social, dieron paso también a la constitución de asociaciones de diferentes tipos, entre ellas las agrarias (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

En la actualidad las asociaciones están regidas por la Economía Popular y Solidaria que ha dado paso para su crecimiento, mejorando los ámbitos de organización y operación, logrando mejores beneficios para sus socios. Ya que el objeto de la EPS, es brindar una inclusión económica y mejoramiento social. Las asociaciones han dado paso a negocios inclusivos, para que sus integrantes puedan participar en procesos de compras públicas, ferias, exposiciones, y ampliación de mercados, lo que individualmente era muy difícil obtener, por eso la necesidad de organizarse para en conjunto acceder a mejores oportunidades.

Fomentar la asociatividad de los agroproductores del Ecuador es una de las alternativas más viables para lograr economías a escala, donde se ponga de manifiesto la competitividad y calidad de los productos, permitiendo superar las restricciones, aprovechando el potencial de cada productor. El empleo de la tecnificación de los procesos productos es más viable mediante la gestión de la calidad.

Las asociaciones de Ecuador, están basadas en dar cumplimiento a la unión, confianza recíproca y satisfacción de necesidades comunes, mediante el esfuerzo colectivo. El apoyo brindado a las asociaciones proviene de varios organismos gubernamentales y no gubernamentales, tales como apoyo de la “Corporación Financiera Nacional (CFN), BanEcuador, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerios de Inclusión Económica y Social; el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca” (Observatorio Economía Latinoamericana, 2017), estos organismos brindan apoyo a través de programas de fomento productivo, fomentando así el desarrollo socioeconómico de los involucrados.

En la siguiente figura se presenta el porcentaje de asociaciones existentes en el Ecuador distribuidas por provincias:

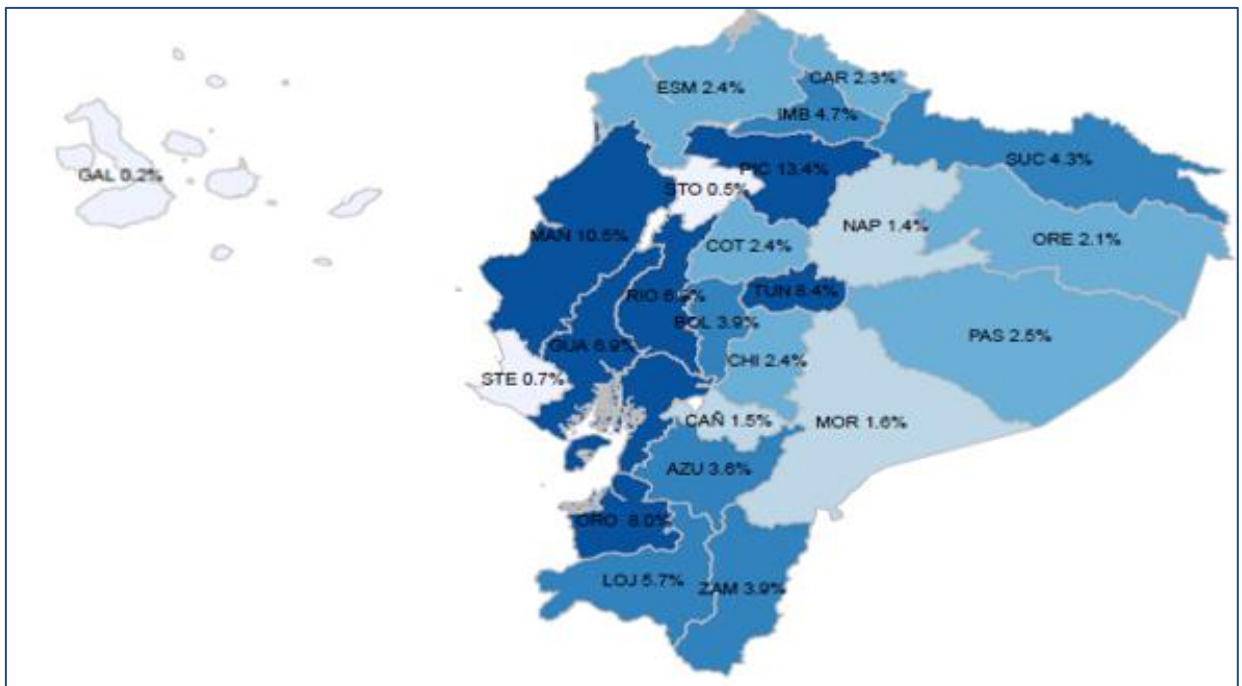


Figura 1 Asociaciones del Ecuador  
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

En el año 2012 en el Ecuador se encontraron 1.683 asociaciones pertenecientes al sector popular y solidario, estando concentradas mayoritariamente en la sierra, abarcando el 48.8%, siendo la provincia de Pichincha la que acoge a más asociaciones con el 13.4%; en la región costa, la provincia de Manabí se destaca con el 10.5% de asociaciones, seguido de el Oro con el 8.07%. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Es necesario conocer la concentración de las asociaciones del Ecuador por provincia, para ello se presenta la siguiente figura:

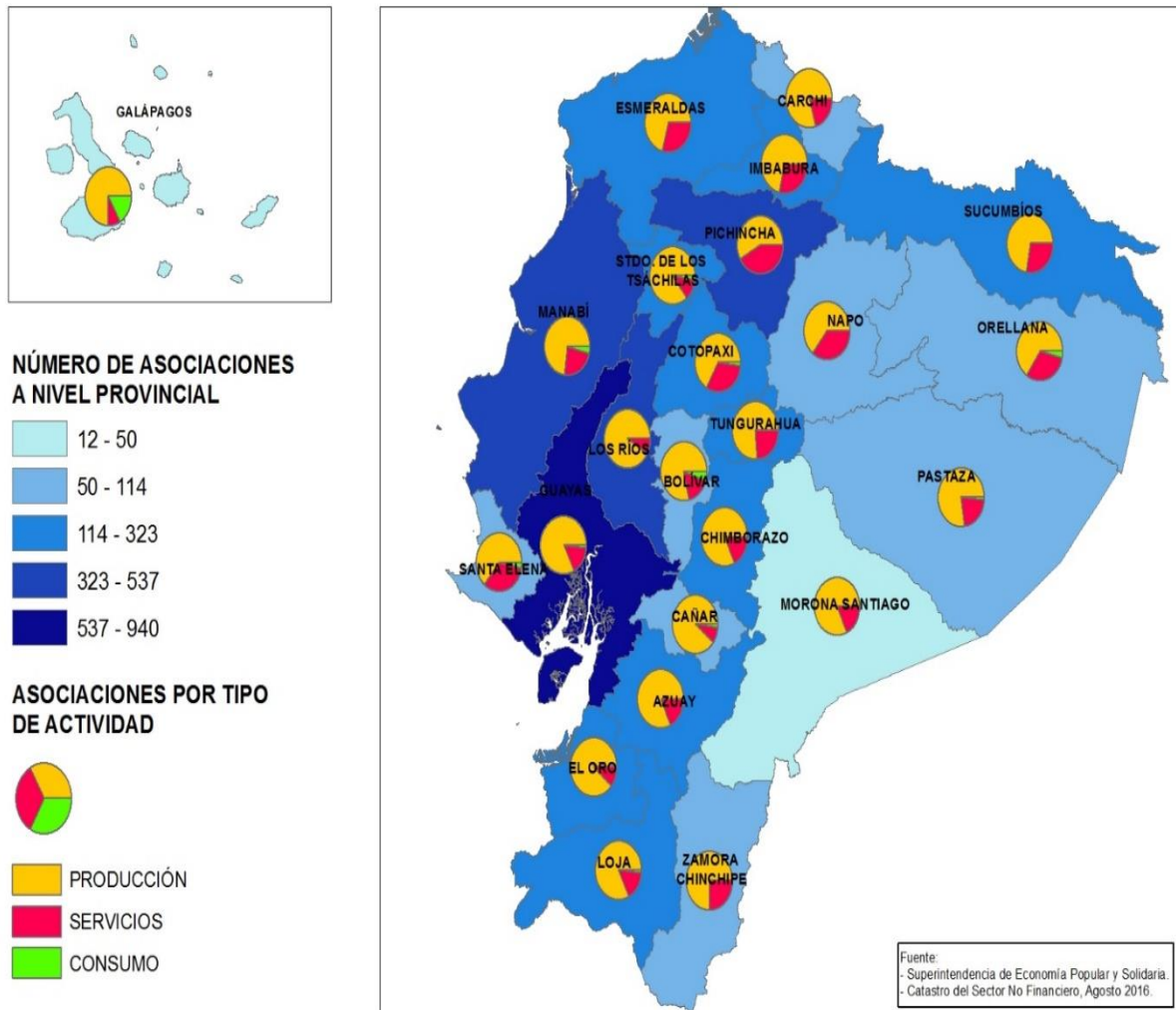


Figura 2 Concentración de asociaciones del Ecuador por tipo de actividad  
 Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)  
 Elaborado por: Carmen Valenzuela

Las asociaciones en el Ecuador han tenido su representación en los últimos años, manteniéndose en la región sierra el número más grande; las de tipo productivo son las que más prevalecen en el país y las de servicios una representación baja, y una mínima las de consumo, localizadas en las provincias de: Bolívar, Loja, Cotopaxi, Orellana, Guayas, Santa Elena, Manabí y en Galápagos, esta última abarca el mayor número de asociaciones de consumo.

#### 1.1.4.1 Marco legal.

En el año 2008, la Constitución de la República del Ecuador, establece la economía popular y solidaria con el objeto de conducir a la población al Buen Vivir, para ello en el capítulo cuarto, Soberanía Económica, art. 283, menciona:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Por tal motivo la conformación de asociaciones en el ámbito de la economía popular y solidaria está amparada en la carta magna que rige a todos los ecuatorianos, permitiendo organizarse, asociarse de manera libre y voluntaria, donde el objetivo es la búsqueda del buen vivir para un desarrollo más equilibrado y sostenible.

Además, la Constitución de la República de la República del Ecuador (2008), Capítulo sexto Trabajo y producción, Art. 326, principio 7:

Art. 326 Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 103)

Por otro lado, el Plan Nacional del Buen Vivir 2017 – 2021, establece en el eje 2, economía al servicio de sociedad: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” y “desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral”. En este sentido las asociaciones agroproductivas se encuentran enmarcadas en este ámbito, ya que su fin es generar mejores condiciones para los asociados a través de la producción sostenible de productos agrícolas y ganaderos.

Las asociaciones agroproductivas, se enmarcan en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo:



Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (p.7-8)

Así también el derecho a asociarse, se encuentra regulado por el Título XXIX del Libro Primero del Código Civil Art. 565, donde establece “No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el presidente de la República” (p.34).

En relación a la actividad agropecuaria, la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, establece la responsabilidad del Estado, Art. 3 “Atención prioritaria a las personas jurídicas conformadas por pequeños productores agropecuarios, Cooperativas agropecuarias, Comunas, Asociaciones de pequeños productores agropecuarios, Organismos de integración cooperativa y otras formas de asociativas”.

## **1.2. Características de las asociaciones agroproductivas en la provincia de Imbabura**

Las asociaciones agroproductivas de la provincia de Imbabura, están situadas en su mayoría en los sectores rurales, formados por hombres y mujeres que ejercen el monocultivo. Se han organizado con el fin de buscar alternativas de progreso y apertura de mercados para la venta de sus productos, logrando consolidarse mediante la supervisión de la Ley de la Economía Popular y Solidaria.

La mayor parte de agroproductores, se han asociado para superar las diferentes barreras por la falta de conocimientos en el manejo de equipos y medios de producción que sean amigables con las personas y el medio ambiente, así también han tenido de alguna manera restringido el progreso de sus economías, por el difícil acceso de sacar sus productos a los mercados donde sean aceptados y valorados, pagando un precio justo. Para ello la asociatividad ha contribuido como mecanismo de organización efectivo, donde se buscan beneficios comunes para sus integrantes, aperturando nuevos mercados, permitiendo la tecnificación y mejora continua.

Desde el año 2010, se han establecido con más notoriedad asociaciones agroproductivas, impulsando a la producción de productos estratégicos de la provincia de Imbabura, permitiendo que las economías rurales se desarrollen de mejor manera, llevándolas a ser más

competitivas y reconocidas en el mercado, mediante la participación en ferias solidarias y búsqueda de nuevos mercados como los de la canasta “Yo prefiero”, que ofrece una variada alternativa de productos agrícolas a la ciudadanía, para ello el MAGAP, ha realizado convenios con instituciones públicas y privadas para poder abrir cadenas de comercialización a precios y peso más justo. Las cadenas productivas que se han impulsado son en la producción y comercialización de fréjol, café, y cacao, aguacate, cereales y granos andinos, así como de artesanías y de servicios turísticos comunitarios. (Benítez y Albuja, 2017)

Las asociaciones agroproductivas de la provincia de Imbabura, se caracterizan por ofrecer productos frescos, como verduras, frutas, legumbres, tubérculos, granos secos y tiernos, así como animales menores como cuyes, gallinas y cerdos, que son vendidos directamente por los productores, logrando obtener un precio más justo tanto para el oferente como para el demandante.

Son lideradas por sus propios integrantes, que conducen a la búsqueda de nuevas oportunidades para introducir los productos producidos en nuevos mercados; una de las alternativas que ha dado resultado es la participación de los miembros de las asociaciones en diferentes ferias inclusivas, donde también practican el trueque una vez para intercambiar el producto sobrante.

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la provincia de Imbabura, el año 2012 se identificaron 79 asociaciones, representando el 4.7% a nivel nacional, siendo las de producción las que prevalecen con una pequeña participación de las de tipo servicio, esto debido a que Imbabura es una provincia caracterizada por ser agrícola productiva, donde los grupos de personas se han organizado para poder mejorar las condiciones de producción y comercialización de productos agrícolas, artesanías y vestimenta.

### **1.3. Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agro productivas.**

El proceso de gestión administrativa en cualquier empresa, sea esta comercial, de servicios o agroproductiva, consiste en decidir lo que se va a realizar, mediante un conjunto de actividades planeadas que indican como lo va hacer, distinguiendo los recursos necesarios para lograrlo. La gestión administrativa es parte de un proceso dinámico, que cambia a través del tiempo, empleando modificaciones para cada necesidad y actividad. Una característica de la gestión administrativa es la toma de decisiones.

El desarrollo agropecuario a nivel de fincas ha presentado un limitado papel en los procesos nacionales de crecimiento económico, lo cual está directamente relacionado con la estructura agraria predominante, la utilización insuficiente y poco racional de los recursos productivos, las diferentes formas de tenencia de la tierra, ausencia de una estrategia de planificación que cumpla con los objetivos deseados, incipiente vinculación de las técnicas y métodos administrativos a la producción agropecuaria, lo cual ha frenado el avance e integración efectiva de los hombres del campo a los procesos de desarrollo. (Márquez, 2002, p. 6)

La gestión del proceso administrativo, para Hurtado (2008), “es un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.46).

La gestión administrativa es un proceso llevado a cabo por personas líderes, capaces de poner en marcha actividades que conlleven al éxito a la organización. Depende en gran medida del nivel de conocimientos administrativos que el líder tiene para manejar los recursos de la empresa, mediante el empleo de habilidades personales y de liderazgo empresarial.

Así también dentro de las organizaciones agroproductivas, cuando son lideradas por personas capacitadas y conocedoras de la administración, emplean en el proceso administrativo todos los elementos para lograr los objetivos, tales como: planeación, organización, dirección y control; estos procesos contribuyen directamente en la gestión administrativa.

Las empresas agropecuarias requieren la aplicación de las funciones de administración: planificación, organización, reunión de recursos, dirección, coordinación y comunicación y control. La planificación determina lo que se hará en el futuro. Incluye la determinación de metas, objetivos y medios para conseguirlos. Establece pautas y elabora programas de actividades para los varios rubros de producción de la empresa. La organización ayuda a suministrar los medios para que los ejecutivos de la empresa puedan administrarla. Agrupa en unidades administrativas las actividades necesarias para llevar a cabo los planes de trabajo y establece las relaciones entre los ejecutivos y los trabajadores en dichas unidades. Agrupar recursos es la función encargada de proveer a la empresa de recursos: tierra, trabajo, capital. Proporciona, además, factores internos, o sea aquellos que el agricultor puede movilizar, factores externos, o sea aquellos que la empresa requiere para su funcionamiento. La dirección se refiere a guiar y conducir las operaciones diarias. Incluye la autoridad y la capacidad para mandar y hacer que la empresa marche normalmente. (Guerra, 1980, p. 59)

### **1.3.1. Planificación.**

De acuerdo a Álvarez (2006), la planeación “aporta los elementos necesarios para llevar el rumbo de la organización” (p.13). Consiste en que el líder de la organización agropecuaria, establezca de forma clara y precisa los objetivos, misión, y visión; mediante el estudio de diferentes alternativas para que sean alineadas a la empresa, determinando los recursos

necesarios y el empleo de estrategias. Es decir, en esta etapa se debe saber que se va hacer, como se va hacer y para que se va hacer. Anticiparse al futuro mediante la planificación de actividades, donde los agroproductores puedan prever mecanismos de solución ante los problemas inesperados, como los fenómenos naturales: lluvia, sequía, tormentas y plagas; también de asegurar mercados para la venta de sus productos.

Para Márquez (2003), dentro de la planeación, los objetivos que persigue la gestión administrativa de empresas agropecuarias son:

- Guiar a los productores individuales para que realicen el mejor uso de los recursos que posee la unidad de producción como son la tierra, el trabajo y el capital.
- Dotar a los productores y administradores de las herramientas de la administración, para que realicen una mejor toma de decisiones ante los múltiples problemas que se le presentan.
- Guiar a los productores en el cumplimiento de las funciones que conlleva el proceso administrativo, de manera de utilizar en forma óptima sus recursos y realizar inversiones justificadas. (p. 330)

La planeación es importante porque, permite marcar un patrón que el administrador seguirá para conseguir los resultados esperados. Así también Luna (2015), manifiesta que la planeación es importante porque, es la base del proceso administrativo, permite definir bases concretas, prepara a la empresa para hacer frente a los problemas, toma en cuenta el ambiente interno y externo, se enfoca al futuro, establece las bases para que el control se ejecute de manera eficaz.

Los principios de la planeación de acuerdo a Luna (2015), son: objetividad, es decir contar con información real y precisa, no se basa en acciones subjetivas; factibilidad, las decisiones y actividades a poner en marcha deben ser alcanzables y posibles, contar con los recursos; flexibilidad, no es un proceso rígido, por tanto se pueden hacer alcanzas, cambios, y enmiendas; unidad, los planes deben estar enfocados a un contenido macro; y el último principio del cambio de estrategia, donde se pueda tomar otras acciones para alcanzar un mismo fin. Así también la planeación cuenta con elementos, estos son: investigación, objetivos, pronósticos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

De acuerdo al Consejo Nacional de Población de México (2011), existen tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa. La planeación estratégica, es llevada a cabo por el nivel directivo de la organización, es decir por los órganos de gobierno, requiere el establecimiento de objetivos y metas para ser alcanzados en un tiempo determinado. La planeación táctica consiste en actividades a mediano y corto plazo para conseguir los

objetivos de la organización, es llevada a cabo por el nivel directivo, se orienta a la orientación de recursos. La planeación operativa, consiste en actividades detalladas, ejecutadas por mandos medios y operativos; se basa en el análisis de costos, tiempo y formas de cumplimiento.

### **1.3.2. Organización.**

De acuerdo a Hurtado (2008), “es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos” (p.48). En la organización, se diseñan las tareas a realizar, con los responsables de los procesos y actividades, se crea la estructura de la empresa, coordinando cada una de las actividades.

Forma parte de la fase mecánica del proceso administrativo, es el establecimiento de la estructura y sistematización de puestos de trabajo; dentro de las empresas agroproductivas, “La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de acciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa” (Márquez, 2002, p. 330).

Así también para Guerra (1992), la organización en empresas agropecuarias, existen varias unidades administrativas para llevar a cabo los planes establecidos y mantener las relaciones entre ejecutivos y empleados. Por lo que la división del trabajo también es necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

### **1.3.3. Dirección.**

Consiste en dirigir lo planeado, mediante las acciones del líder de la organización. Es el proceso encargado de dirigir al recurso humano, los materiales y los económicos, así como del tiempo, estableciendo canales de comunicación eficaces con dirección unidireccional, es decir de ida y vuelta, permite hacer frente a los diferentes conflictos suscitados dentro de la organización, en especial con los trabajadores, así también permite diseñar estrategias para una mejora continua del desempeño. Guerra (1992), entiende que la dirección consiste en un proceso de ejecución donde se llevan a cabo planes escogidos, para ello se requiere coordinación, y supervisión de las tareas y necesidades.

En esta etapa se encuentra la ejecución de los planes programados, donde debe existir una supervisión y comunicación. El encargado de la puesta en marcha de lo planeado, debe llevar

a cabo un proceso íntegro, cumpliendo con los estándares previstos, mediante la motivación de los colaboradores, esto permitirá alcanzar las metas propuestas.

Es importante porque pone en marcha los lineamientos de la organización y la planeación; la dirección está influenciada por la motivación de los empleados y esto se ve reflejado en la productividad. La calidad de la dirección se denota en el logro de los objetivos. Para ello es necesario la presencia de un líder que sea capaz de manejar los grupos humanos, solucione problemas y conduzca a trabajar para lograr lo planeado.

#### **1.3.4. Control.**

En la etapa del control, se mide el desempeño, permite corregir errores, con los resultados se toma correctivos, además se establece controles para el mejoramiento continuo. Contribuye a evaluar el rendimiento del proceso, para contrastar que las operaciones reales coincidan con lo planificado.

El proceso de tomar decisiones necesita una buena preparación por parte del administrador, lo cual incluye una serie de conocimientos además de administración. Se reconocen siete etapas en el proceso de manejo: identificación del problema, reunión de hechos u observaciones, identificación de alternativas, evaluación de las alternativas, selección entre las alternativas, actuación según la selección y evaluación de los resultados. (Guerra, 1980, p. 60)

Para Guerra (1980), el control en empresas agropecuarias, enfrentan algunos inconvenientes por la escasa capacitación del personal encargado, por lo que estos se han limitado a realizar actividades operativas de producción, dejando a un lado el campo administrativo.

Las asociaciones agroproductivas emplean procesos complejos de control en todas las etapas de siembra, cultivo, cosecha y comercialización por lo que deben recurrir directamente a la utilización de los recursos naturales. Según Mora, Bruna, Kern, Marchant y Espinoza (2003), “la producción agropecuaria se basa en el uso del suelo y agua, recursos que poseen una alta variabilidad en su disponibilidad, tanto espacial como temporal, lo que hace aún más compleja su optimización”.

La utilización de recursos naturales es una de las actividades que prevalece en el sector agropecuario, por lo que se debe considerar buenas prácticas de operación para no afectar directamente a la naturaleza. Para que las asociaciones agroproductivas operen bajo buenas

prácticas agrícolas, deben: dar un buen uso del de agua, utilizar abonos de origen animal y orgánico, sistemas de riego que ahorren agua, sistemas de cosecha, fertilizantes naturales sin químicos.

Así también deben contar con buenas prácticas con los trabajadores, donde se reconozca un pago justo por sus servicios, las instalaciones y herramientas en buen estado, dotar de materiales y prendas de protección para los procesos productivos, mantener la sanidad y limpieza de las instalaciones, además de mantener un buen sistema de transporte y rastreo.

En el proceso de control, las asociaciones agroproductivas deben emplear estrategias para verificar las etapas de producción y comercialización con el fin de asegurar la calidad, para ello Mora, Bruna, Kern, Marchant y Espinoza (2003), afirman que para asegurar que el producto sea de calidad y llegue en buen estado al consumidor final, se debe emplear el control en: la determinación de políticas para determinar la calidad; en la etapa de diseño de ingeniería; control de materias primas, en la comercialización se hace referencia a la calidad.

#### **1.4. Responsabilidad social corporativa.**

El Consejo Mundial de Desarrollo Sostenible, citado por Caldas, Lacalle, y Carrión (2012), “define a la RSC como el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, así como de la comunidad local y la sociedad en general” (p.32).

El Consejo Mundial de Desarrollo Sostenible concibe a la RSC como los compromisos que las empresas deben establecer en el desarrollo de sus actividades para actuar de forma ética y responsable, donde la empresa pueda tener buenos resultados económicos, tomando en cuenta los requerimientos de la comunidad de los organismos y personas que de alguna manera se encuentran involucrados con el accionar de la empresa.

##### **1.4.1. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.**

En siglo XIX por la Revolución Industrial, se gesta el mayor cambio socioeconómico, tecnológico y cultural en la historia de la humanidad desde el período Neolítico (Wille, 2010). Se da inicio al nacimiento de la Organización de las Naciones Unidas ONU y el surgimiento de los Derechos Humanos. Se evidencia hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, Transparencia Internacional; las iniciativas formales

empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative GRI o el Instituto Ethos, que han servido como bloques para levantar la RSC (Loera, 2015). En el siglo XX aparece los primeros estudios formales de RSC, Bowen (1953), propone la primera definición moderna (Bajo y Villarga, 2013).

De acuerdo a Fernández (2009), se puede diferenciar distintas fases en el análisis de la evolución de la responsabilidad empresarial: fase precursora, iniciada en el siglo XIX, donde no se evidenciaba notablemente la RSC, supone la participación voluntaria por parte de las empresas en la comunidad, las empresas comienzan a aceptar la existencia de una responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad; segunda fase, las empresas comienzan a aceptar la existencia de una responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, vinculada también a reconocer las responsabilidades con los grupos de interés, nace la filantropía, la responsabilidad pública discrecional, con el fin de ganar posicionamiento e imagen nacen también las preocupaciones sociales; y la tercera fase, nace el boom de la RSC, con la búsqueda de sostenibilidad, relacionamiento con stakeholders, poniendo de manifiesto las preocupaciones de reducir el impacto ambiental, derechos humanos, prácticas laborales, las empresas, instituciones y gobierno, intentan hacer frente al cambio social, se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan normas de gobierno y de la sensibilidad de las empresas. Ventura y Delgado (2012), afirman que en la última fase, se pone de manifiesto la RSC, enfocadas en una triple cuenta de resultados, económicos, sociales y medioambientales.

En el siglo XXI la RSE, se proliferación indicadores, instrumentos y principios de RSE; los principios son guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables. Global Reporting Initiative encargada de realizar reportes de sustentabilidad, contempla aspectos económicos, ambientales y sociales. La AA1000, promueve la rendición de cuentas de las organizaciones a través del desarrollo de sus reportes, consta de tres lineamientos: relevancia, exhaustividad y capacidad de repuesta. La ISO2600, es de carácter voluntario, presenta lineamientos y recomendaciones de RSE. En cuanto a los indicadores, son pautas para la de RSE, permiten tener certificaciones por parte de terceros como el instituto Ethos, que evalúa la contribución al desarrollo social y ambiental y la SA8000, es una certificación voluntaria para promover mejores condiciones de labores.

La Responsabilidad Social Corporativa, impulsa a las empresas e individuos para que actúen de manera voluntaria en aras de contribuir a solucionar los problemas empresariales, logrando



obtener no solo beneficios económicos, sino sociales y ambientales, actuar responsablemente con los grupos de interés internos y externos, y contribuir con el desarrollo social y medioambiental, proponiendo el uso racional de los recursos para que se pueda mantener en el tiempo y dejar un legado para próximas generaciones.

La actividad agroproductiva no es ajena a la responsabilidad social, por lo que debe impulsar la práctica de acciones amigables, para que se pueda obtener productos de mejor calidad sin la inclusión de químicos que afectan la salud y la naturaleza. Para ello emplear estrategias de responsabilidad social es importante, donde los productores puedan tomar conciencia sobre sus actividades económicas, sociales y ambientales.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la Política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025, menciona que:

El sector agropecuario ecuatoriano ofrece enormes posibilidades para la población y para la economía en su conjunto. Sin embargo, es también un área de gran vulnerabilidad productiva, social y ecológica; por eso la relevancia y preocupación primordial que genera su análisis y atención prioritaria dentro de las políticas públicas. Además de ser un enorme reto, su adecuado tratamiento puede magnificar visiblemente la enorme contribución del sector agropecuario, a la inclusión y a la equidad social buscadas. (p.20)

#### **1.4.2. Ámbitos de la responsabilidad social.**

La responsabilidad social no es solo el simple cumplimiento de leyes y normas, sino una acción voluntaria de las empresas de actuar responsablemente en su entorno, en donde se tome en cuenta beneficios económicos, sociales y ambientales, que permitan a la organización enrumbar a un desarrollo sostenible.

- **Ámbito económico:** tiene que ver con la buena gestión de la empresa en obtener buenos rendimientos monetarios que hagan frente las responsabilidades económicas con los proveedores, trabajadores y contratistas. Así también, ver como la empresa contribuye al cumplimiento de pago de impuestos, inversión en capacitación, tecnología, porcentajes de distribución en proyectos sociales.
- **Ámbito social:** relacionados a la actuación de la empresa frente a las comunidades vecinas, mediante la generación de proyectos, campañas de capacitación y concientización, empleo de prácticas laborales justas, aboliendo el trabajo infantil, cumpliendo con la legislación, respetando los derechos humanos, y forjando la inclusión.

- **Ámbito ambiental:** mediante prácticas amigables con el medio ambiente, en donde se promueva al máximo a minimizar las externalidades negativas, buscando mecanismos de menor impacto, apoyando a la remediación ambiental y mitigación de la contaminación y calentamiento global.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001), afirma que ser “socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (p.7). Tomar en cuenta los requerimientos de los grupos de interés denota prácticas de responsabilidad social, porque se incluye en los grados de importancia de la empresa.

Para Ventura y Delgado (2012), la responsabilidad social “es la responsabilidad de la empresa a la hora de tomar decisiones y de aplicar sus prácticas empresariales en base al provecho de los grupos de interés (stakeholders)” (p.34). Satisfacer las necesidades y requerimientos de los grupos de interés, es lo que la empresa debe realizar para actuar con RSC, mediante este criterio se debe tener buenas relaciones con grupos de interés internos y externos para que la empresa tenga reconocimiento, reputación y posicionamiento en el mercado.

La Responsabilidad Social Corporativa, impulsa a las empresas e individuos para que actúen de manera voluntaria en aras de contribuir a solucionar los problemas empresariales, logrando obtener beneficios económicos, así también de actuar responsablemente con los grupos de interés internos y externos, y contribuir con el desarrollo social y medioambiental, proponiendo el uso racional de los recursos para que se pueda mantener en el tiempo y dejar un legado para próximas generaciones.

Las estrategias socialmente responsables que las asociaciones agroproductivas pueden emplear, están vinculadas a obtener una triple cuenta de resultados, en el campo económico, social y ambiental, para ello se debe se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los socios tienen relación directa con la organización, por tanto, sus actividades deben ser éticamente responsables para que la empresa tenga también credibilidad.
- Con los trabajadores, la asociación tiene la responsabilidad de cubrir el sueldo, beneficios sociales, brindar seguridad en el trabajo, en condiciones adecuadas para que los trabajadores no sufran accidentes de trabajo o profesionales.

- Poner atención a las comunidades aledañas, que se ven afectadas directa o indirectamente por las actividades que la asociación realiza, por tanto, este grupo es de suma importancia tomarlo en cuenta para conocer sus puntos de vista, así como las necesidades y sugerencias.
- La asociación tiene responsabilidad con sus proveedores, ya que tiene que cancelar sus pedidos a la fecha acordada, estos interfieren significativamente al entregar productos o suministros de calidad. Dependen de la organización, si, esta incrementa sus ventas también necesitara más suministros para realizar sus actividades por tanto los proveedores se ven involucrados en el crecimiento de la misma.
- Con los clientes, ya que tienen la capacidad de influir en la organización mediante la calificación del bien o servicio, esta influencia puede ser negativa o positiva cuando el cliente está satisfecho. La asociación depende del cliente, ya que son los encargados de cancelar por las compras realizadas, los clientes tienen diferentes necesidades y perspectivas, por tanto, influye a que los trabajadores generen ideas para poder resolver la necesidad.

En la actualidad, entablar un compromiso con los grupos de interés o stakeholders es un elemento fundamental para el éxito empresarial. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la organización, es importante para compartir un objetivo común y afrontar los complejos problemas del entorno. Por ello, identificar aquellos grupos que más afectan o se ven afectados por la actividad cotidiana de la asociación, resulta de vital importancia para seguir avanzando en el proceso de implantación de cualquier tipo de estrategia, programa o iniciativa vinculada con la RSC. Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de los grupos de interés es una forma eficaz para potenciar la compañía y favorecer que ésta consiga sus fines. (CEOE CEPYME Cantabria, 2011)

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

## 2.1. Métodos.

Para poder alcanzar el objetivo general de la investigación de implementar estrategias de gestión socialmente responsables para la gestión administrativa en la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, se planteó un enfoque de investigación mixto, es decir cualicuantitativo, debido a que se utilizó información teórica y se combinó con análisis estadísticos provenientes de datos obtenidos de las encuestas, a los integrantes de la asociación investigada.

El estudio corresponde a una investigación descriptiva, porque se fueron describiendo las características de la forma de administrar la asociación, recolectando información del personal administrativo y de los socios para comparar los resultados de los dos grupos y verificar sus coincidencias en cuanto a los ejes analizados tales como: desarrollo del capital humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación.

Así también fue de campo, ya que los datos se recopilaban en las instalaciones y propiedades de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, donde se pudo conocer directamente las formas de cultivo, cosecha y comercialización de los productos agrícolas, además de los mecanismos de administración y relación de los socios en cuanto a su participación en la toma de decisiones y resoluciones dentro de las asambleas realizadas. También fue propositivo, debido a que se presenta el diseño de un modelo de gestión administrativa con enfoque de responsabilidad social para una gestión administrativa eficiente, para que se pueda poner en marcha en la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”.

Para dar cumplimiento al objetivo general y específicos de investigación, se aplicó los siguientes métodos de investigación:

**Inductivo:** este método permitió analizar las particularidades de los integrantes de la Asociación Integral de Productores El Viejo San Martín, conociendo las formas de cultivo y manejo de los diferentes productos agrícolas, contribuyó a determinar la manera de aplicación de las prácticas de responsabilidad social corporativa. Dio cumplimiento al segundo objetivo específico de diagnosticar la situación de las asociaciones agroproductivas respecto a la gestión administrativa mediante la aplicación de una encuesta a socios y entrevista la personal directivo, quienes brindaron información sobre la gestión administrativa de la asociación.

**Deductivo:** partió del análisis de las prácticas socialmente responsables en los tres campos de acción como son: económico, social y ambiental de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”, las formas de manejo y operación tanto en el ámbito administrativo como en el operativo. Permitió realizar un análisis general de la asociación para llegar a conclusiones particulares.

**Descriptivo:** ya que se fueron describiendo las diferentes características en cuanto al manejo de estrategias socialmente responsables de la asociación motivo de estudio.

**Analítico:** contribuyó especialmente a realizar el análisis de la información primaria obtenida de las encuestas aplicadas a los socios de la Asociación Integral de Productores del Viejo San Martín, donde se pudo conocer las diferentes debilidades en cuanto al manejo administrativo.

**Bibliográfico:** porque se requirió la investigación de información secundaria de diferentes libros, revistas, documentos, y sitios web que permitieron obtener información relevante para el estudio. Este método permitió dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación que fue fundamentar teóricamente la gestión administrativa para las asociaciones agroproductivas del Ecuador.

**Sintético:** el método de investigación sintético, permitió sintetizar cuales son las estrategias socialmente responsables que aplica la asociación motivo de estudio, además permitió establecer de forma clara las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la investigación.

## **2.2. Técnicas.**

Las técnicas de investigación fueron la entrevista y la encuesta, contribuyeron a recopilar información de campo, provenientes de las percepciones de los socios de la asociación investigada, para ello se procedió a concentrarles a los integrantes en las oficinas de la organización donde se mantuvo una socialización de la investigación y se procedió a la aplicación del cuestionario estructurado en base a cinco ejes con sus respectivas categorías.

### **2.3. Instrumentos para obtención y manejo de información.**

**Revisión bibliográfica y documental:** se aplicó la revisión bibliográfica para fundamentar teóricamente las estrategias socialmente responsables que pueden ser aplicadas en la asociación agroproductiva, además esta técnica permitió el análisis de documentos como los de constitución y sus reglamentos internos a través de la observación.

**Encuesta:** para Alvira (2011), la encuesta “recoge información proporcionada del informante sea de manera verbal o escrita mediante un cuestionario estructurado” (p.6), es un instrumento de recolección de datos primarios, fue aplicada a los 16 integrantes de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín” ubicada en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura. Se recurrió al instrumento VEO, elaborado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, que contribuye al fortalecimiento de las organizaciones agroproductivas; ha sido probada por 14 organizaciones del Perú, ha servido para evaluar las organizaciones de productores y planear su fortalecimiento.

Este instrumento estuvo dividido en 5 bloques: desarrollo humano, en donde se abordaron el desarrollo del capital humano, economía del socio, equidad y género, programas sociales; negocios y servicios, abordaron los sistemas productivos, comercialización, acceso y gestión de créditos, información, servicios sociales y responsabilidad ambiental; gerencia y administración, investigando las formas de gestión de la gerencia; patrimonio, se analizaron los recursos de la asociación propios y externos, así como los activos; en la última variable de democracia y participación, se abordó la forma de constitución de los órganos de gobierno, funcionamiento de asambleas, participación y comunicación, y la base social.

**Entrevista:** fue aplicada al representante legal de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”, esto permitió conocer el manejo administrativo de la organización, se abordó temas de desarrollo de capital humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, democracia y participación.

#### **Población y muestra**

De acuerdo a Sábado (2010), la población es “el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos” (p.21). Estuvo conformada por los 16 integrantes de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”. Debido a que el número de investigados es menor a 500 unidades de estudio, no fue necesario el cálculo de la muestra, por lo que se procedió a investigar a todos los involucrados.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO**



### **3. Generalidades de la asociación**

#### **3.1. Antecedentes de la asociación**

La Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, surgió gracias a la iniciativa de 20 productores de la zona de Quiroga, quienes buscaban mecanismos para obtener mejores beneficios con la venta de sus cultivos, en tal mención decidieron organizarse formando una asociación sin aval jurídico, iniciando sus actividades desde el año 2009.

La baja producción, los precios variantes, los escasos mercados para introducir los diferentes productos producidos, incentivaron al grupo a promover nuevas estrategias para poder llegar a los consumidores finales quienes paguen un precio más justo. Para ello emprendieron en la búsqueda de apoyo de las instituciones de gobierno, acogiéndose a las prácticas de la economía popular y solidaria, para en el año 2011, lograron constituirse legalmente como asociación de productores el Viejo San Martín.

La asociación se encuentra ubicada en la zona 1, provincia de Imbabura, cantón Cotacachi, parroquia Quiroga, comunidad San Martín.

Es un tipo de contribuyente popular y solidario ante el Servicio de Rentas Internas, por lo que debe cumplir con obligaciones contables y tributarias para operar de acuerdo a la ley. Está regida y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para lo cual debe rendir cuentas de su accionar y acogerse a las normativas vigentes. El representante legal es el Sr. Nicolás Vicente Andrade, nombrado el 15 de noviembre de 2016, el presidente es el Sr. Oswal Hipólito Torres y la secretaria la Sra. Aida Cuamacas.

Una vez constituidos y a través de la gestión del representante legal en conjunto con miembros del SEPS, MAGAP y el MIES, en el año 2012, la asociación obtuvo la donación por parte del MAGAP, de la hacienda San Martín, que fue incautada a una florícola en el año 2009.

#### **3.2. Filosofía empresarial**

Actualmente la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín”, carece de filosofía empresarial, por lo que no cuentan con misión, visión, valores y objetivos que les permita tener una buena organización y proyección a futuro para obtener mejores beneficios y ser sostenibles.

### 3.3. Productos y/o servicios

La actividad económica a la que la asociación se dedica es a la producción y comercialización de productos agrícolas como: frejol, tomate de árbol, tomate riñón, cebada, trigo, pimiento, arveja, alpasto, alfalfa y crianza de animales menores como cuyes y gallinas.

Los productos son comercializados en diferentes ferias de la localidad, así han logrado aperturar mercado en Ambato, donde entregan la carga al por mayor, en la provincia de Imbabura, están actualmente tratando de abrir canales de comercialización para los supermercados grandes como Tiendas Tía, Supermaxi y Gra Akí.

### 3.4. Estructura organizacional

El gobierno, dirección, administración y control interno de la asociación, se ejercerá por medio de la siguiente estructura:

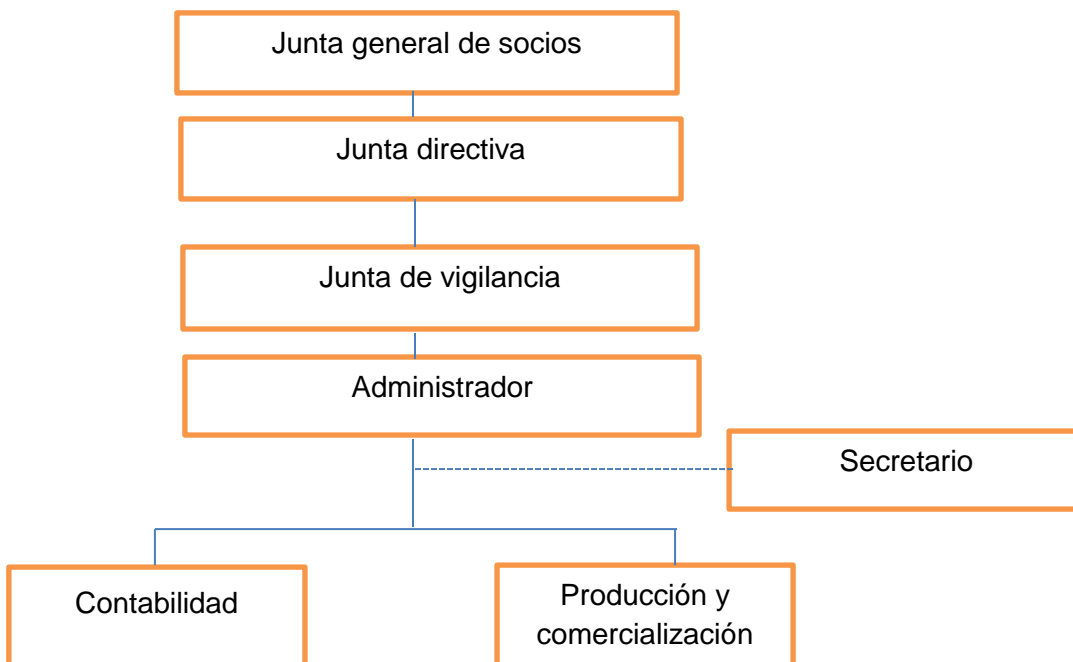


Figura 3 Estructura organizacional  
Fuente: Estatutos de la Asociación "El Viejo San Martín", 2012  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

La junta general de socios es la máxima autoridad, está integrada por todos los socios, quienes tienen el derecho a un solo voto; sus decisiones son obligatorias para los órganos

internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Las funciones de los miembros fueron tomadas de los estatutos internos de la asociación, a continuación, se detallan:

**Junta general de socios:** dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación; 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% anual; comprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación, con sus respectivos presupuestos; presentar para probación de la junta general, los estados financieros, balance social y su informe de labore; elaborar el proyecto de reformas al estatuto, someterlo a consideración y aprobación de la junta general. (Asociación "El Viejo San Martín", 2016)

**Junta directiva:**

**Presidente:** presidir las reuniones, representar a la asociación a falta del representante legal, convocar y presidir las juntas generales y sesiones de la junta directiva; firmar, conjuntamente con el secretario la documentación de la asociación y las actas de las 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. (Asociación "El Viejo San Martín", 2016)

**Administrador:** el administrador tiene la responsabilidad de representar legalmente a la asociación, cumplir y hacer cumplir a los socios, las disposiciones emitidas por las Junta General de Socios y directivo; administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General. (Asociación "El Viejo San Martín", 2016)

**Secretario:** elaborar las actas de las sesiones de la junta general y junta directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación; firmar, conjuntamente con el presidente la documentación y actas de las sesiones; certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente. Cumplir con las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación. (Asociación "El Viejo San Martín", 2016)

**Contador:** llevar la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas por el Servicio de Rentas Internas, acogiéndose a las normas contables emitido por el catalogo único de cuentas emitido por la SEPS; presentación de estados financieros de acuerdo al requerimiento tributario y de los socios; estar al día con las nuevas leyes, ordenanzas; mantener al día en el cumplimiento con las instituciones de regulación y control. (Asociación "El Viejo San Martín", 2016)

### **3.5. Características de la asociación en la zona de influencia.**

La asociación opera de manera legal, cumpliendo las disposiciones de las instituciones de regulación y control, con el Servicio de Rentas Internas (SRI), realizando las declaraciones mensuales de IVA, Retención en la Fuente y anexos transaccionales, así como el pago de las retenciones realizadas; informes al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), pago de patentes y permisos en el Gobierno Descentralizado de Cotacachi; pago de permisos en el Cuerpo de Bomberos del cantón.

Se involucra con las comunidades aledañas de la parroquia de Quiroga mediante la generación de plazas de trabajo para cultivar la tierra en la siembra, cultivo, cosecha y empaque; las personas para labrar la tierra son ocupadas por temporadas, en especial, en épocas de siembra y cosecha que es donde se requiere mayor mano de obra, el pago de los servicios corresponde a cada socio por el tiempo trabajado. No se han generado proyectos de participación social con miras al mejoramiento de los grupos de interés externos. Como prácticas amigables han optado por la recolección de los desechos y de los envases de fertilizantes para ser almacenados y enviados en empaque diferenciados que son entregados a los almacenes agroquímicos. Los restos de las siembras, como ramas de las plantas son procesados para que sirva como abono orgánico para otros cultivos.

La asociación "El Viejo San Martín", no ha logrado implementar prácticas de responsabilidad social significativas por el desconocimiento por parte de los integrantes y el administrador, por lo que su manejo es llevado de forma empírica, existiendo una debilidad en cuanto al manejo de la responsabilidad social.

### 3.6. Análisis de la información.

#### 3.6.1. Análisis de las entrevistas a directivos de la asociación (presidente y representante legal).

##### A. Desarrollo del capital humano

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas dirigidas a los directivos de la asociación agroproductiva:

Tabla 1 Resultados ejes de desarrollo humano directivos

INDICADOR		
<b>DESARROLLO HUMANO</b>		
¿Le ha capacitado la organización?	Más de 3 veces por año	x
	De 1 a 3 veces por año	
	Ninguna vez	
¿En los últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	
	Más de 3 o igual que 5	
	Ninguno	x
¿Usted maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	x
	No	
¿La ha organización ha enfrentado problemas en el último año que tenga que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.	Si realizan	
	No realizan/se evidencian	x
	Malas prácticas	
<b>ECONOMÍA DEL SOCIO</b>		
¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos \$375	
	De uno a dos salarios mínimos al mes	x
	Más de dos salarios mínimos vitales	
<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>		
¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	
	Apoyo/Ayuda	x

<b>INDICADOR</b>		
<b>DESARROLLO HUMANO</b>		
	No son muy buenas	
<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	Cooperación	
	Apoyo/Ayuda	x
	No son muy buenas	
¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	
	Apoyo/Ayuda	x
	Existen conflictos	
<b>EQUIDAD Y GÉNERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres solo como socias	x
	Mujeres en alguna dirección	
	Mujeres en cargos de decisión	
	No participan	
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización tiene programas dirigido a las familias?	Si tiene	
	No tiene	x
¿La organización tiene programas dirigido a niños?	Si tiene	
	No tiene	x
¿La organización tiene programas dirigido a los jóvenes?	Si tiene	
	No tiene	X

Fuente: Entrevista al personal directivo del "Viejo San Martín"  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

En cuanto a las capacitaciones promovidas por la organización, al personal directivo se capacita una a dos veces por año dependiendo las necesidades. En los últimos dos años la organización no ha promovido la formación de promotores. El presidente y representante legal manejan la computadora, estos equipos son utilizados para elaborar informes y registros de las actividades de la asociación. La organización no ha enfrentado problemas relacionados a la corrupción, falseo de documentos y otros actos negativos que afecten las actividades económicas productivas. En promedio del ingreso mensual de los directivos es de uno a dos salarios mínimos vitales, mismo que contribuyen a solventar los gastos familiares. No se sabe exactamente el ingreso mensual porque los cultivos son de ciclos de 3, 6 meses y 1 año, en

donde los agroproductores pueden obtener recursos económicos, y depende del precio de mercado.

La asociación brinda trabajo a las personas que habitan en las zonas aledañas, mismas que son de escasos recursos económicos, estas personas tienen pequeñas extensiones de terreno donde practican el monocultivo; también existen dificultades con las comunidades vecinas por donde pasa el agua, ya que se reusan a dar permiso para que los afluentes lleguen a las propiedades de la asociación.

Existe buenas relaciones entre socios, por lo que siempre colaboran en las diferentes mingas, por lo que hay apoyo y ayuda, con esto todos los miembros se ven apoyados para avanzar en sus cultivos. La relación que existe entre la organización y los gobiernos locales es de apoyo y ayuda, las organizaciones públicas que apoyan al progreso de la asociación es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante el asesoramiento técnico y la dotación de semillas.

Las mujeres tienen representación en la organización como socias, solo una mujer ocupa un cargo en la administración como secretaria. En cuanto a los programas sociales, la organización no tiene programas dirigido a las familias, limitándose solo a actividades netamente de la naturaleza de la asociación; no existen programas dirigido para los jóvenes.

## B. Negocios y servicios

Tabla 2 Eje de negocios y servicios socios

INDICADOR		
<b>PRODUCTIVOS</b>		
¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda el servicio	x
	Servicio deficiente/limitado	
	No lo brinda	
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	
	Servicio deficiente/limitado	
	No lo brinda	x
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>		
¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
	Dispone	

<b>INDICADOR</b>		
<b>PRODUCTIVOS</b>		
¿La organización dispone de parámetros de calidad y reglamento de acopio?	No dispone	x
¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	
	No lo brinda	x
<b>ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS</b>		
¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios de fondos propios	x
	Servicios de fondos externos	
	No lo brinda	
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación orgánica	Brinda el servicio	
	No lo brinda	
<b>INFORMACIÓN</b>		
¿La organización brinda información de precios y mercados?	Brinda el servicio	x
	No lo brinda	
¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
<b>SERVICIOS SOCIALES</b>		
¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	
	No lo brinda	x
<b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL</b>		
¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	Aplica	
	No aplica	x
<b>COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>		
¿Participa en comités locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	x
	No ha participado	
	Desconoce	
Contribuye para la protección de la biodiversidad por medio de políticas específicas o proyectos de conservación	Ha contribuido	
	No ha contribuido	x
	Existen políticas	



INDICADOR		
PRODUCTIVOS		
¿Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales?	No existen políticas	x
¿Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3RS?	Realiza campañas	
	No realiza	x
Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	Si lo hace	x
	No lo hace	
¿Realiza o ha realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	Si ha realizado	
	No ha realizado	x

Fuente: Entrevista al personal directivo del "Viejo San Martín"  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

La asociación a través de sus órganos de gobierno, brinda asistencia técnica en los diferentes cultivos de los socios. La organización no brinda ayuda de asesoría y acompañamiento para la certificación debido a que se desconoce los procesos, también no brinda el servicio de acopio y venta, por lo que los productos cosechados son empacados y vendidos de acuerdo al criterio del socio y dueño de la producción. No se dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio.

Así también, no se brinda el servicio de capacitación a los miembros de la asociación en temas de comercialización. La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados, los fondos son recaudados de las aportaciones anuales de los integrantes, brinda el servicio de asesoramiento y acompañamiento para la certificación y acercamiento a las instituciones financieras; a través de su administrador brinda información de precios y mercados, esto mediante la consulta a comerciantes agrícolas en diferentes mercados de Ibarra, Otavalo y Ambato; la información de los precios y mercados se realiza cada semana ya que los productos son cosechados semanalmente.

No se brinda información sobre la oferta de servicios sociales y acceso a herramientas de política, no ofrece y facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte. La organización aplica medidas ambientales en la provisión y en los negocios que desarrolla

mediante la limpieza de los terrenos, utilización de abonos orgánicos provenientes de los desechos de las cosechas.

La organización ha participado en consejos y charlas promovidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en temas de medio ambiente y su preservación, contribuye con la preservación de la biodiversidad mediante la implementación de micro proyectos como la utilización de abonos orgánicos provenientes de los desechos de las plantas, esto contribuye a la disminución de las quemadas a campo abierto. No existen políticas de no utilización de insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales, además no existe educación y conciencia ambiental, al no existir campañas de concientización de la reutilización y minimización de uso de materiales contaminantes. Existen debates y conversaciones con los técnicos de las casas comerciales donde se adquiere los productos para las fumigaciones y abonos artificiales. No existen estudios para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra.

### C. Gerencia y administración

Tabla 3 Eje de gerencia y administración personal directivo

<b>INDICADOR</b>		
<b>GERENCIA</b>		
¿La organización cuenta con un plan estratégico?	Tiene y aplica	
	Tiene y no aplica	
	No tiene	x
¿La organización cuenta con un plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	
	Tiene y no aplica	
	No tiene	x
¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	x
	Tiene y no es funcional	
	No Implementa	
¿Qué personal tiene contratado la organización?	Tiene	x
	No tiene	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
¿La organización cuenta con informes financieros?	Llevar informes contables	x
	Solo registran ingresos y egresos	
	No los llevan/atrasados	

<b>INDICADOR</b>		
<b>GERENCIA</b>		
¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	x
	No	
¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	Si	x
	No	
¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias?	Creciente/Estable	x
	Decreciente	
	No determina	
¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	Si	x
	No	
	Verificación de trabajos realizados	
<b>GESTIÓN</b>		
¿La organización ha gestionado proyectos en los últimos años?	Más o igual que 3 proyectos	x
	Menos de 3 proyectos	
¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	Cinco o más	
	Menos de 5	
¿Ha firmado algún tipo de convenio en el último año?	Menos de 2	x
	Mayor o igual que 2	
	No ha firmado	
¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años?	Creciente/Estable	x
	Decreciente	
	No realiza	
¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	Una o más	
	Ninguna	x

Fuente: Entrevista al personal directivo del "Viejo San Martín"  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

La asociación no cuenta con un plan estratégico, plan de acopio y comercialización.

La asociación cuenta con mecanismos de evaluación de la gestión de la gerencia; se ha contratado un contador encargado de los trámites contables y tributarios, siendo consultoría externa por lo que la organización no tiene relación labora directa ya que el pago es realizado por servicios de asesoría externa profesional; así también se contratan en ocasiones a técnicos para evaluar los cultivos; cuenta con informes contables ya que es un organismo jurídico que debe cumplir con la ley y normativas vigentes al ejercer actividad económica.

Los administradores de la asociación manejan caja chica, misma que no se encuentra reglamentada. La asociación se encuentra al día con las obligaciones tributarias, mismas que son manejadas y declaradas por el contador externo de la organización; los estados financieros reflejan las finanzas de la asociación. El órgano de control es funcional, mediante la verificación de trabajos realizados.

La organización ha gestionado alrededor de tres proyectos en el último año, como es la construcción del reservorio de agua para las plantaciones que se encuentran en el lado sur de la asociación; tiene relaciones institucionales con el MAG, quien es el organismo encargado de brindar asesoría técnica y dotación de semillas. No se ha firmado ningún tipo de convenio y contrato en el último año. La gestión comercial es evaluada por los socios, misma que ha mostrado una tendencia creciente; la asociación no cuenta con ninguna certificación.

### C. Patrimonio

Tabla 4 Eje de patrimonio personal directivo

<b>INDICADOR</b>		
<b>RECURSOS PROPIOS</b>		
¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	Paga más de 50%	x
	Pagan menos de 50%	
¿La organización dispone de fondos propios para ofrecer créditos a sus asociados?	Dispone	x
	No dispone	
¿La organización tiene ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	x
	No tiene	
¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	Tiene	x
	No tiene	
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>		
¿En los últimos tres años la organización ha accedido algún tipo de donación o apoyo económico?	Accedido	
	No ha accedido	x
¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	Accedido	
	No ha accedido	x
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
¿La organización dispone de sede? ¿Es propia o arrendada?	Propio	x
	Alquilada	
	Propios	x

¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	No tiene	
¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	Tiene	x
	No tiene	
¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	Tiene	x
	No tiene	
	Ninguna	

Fuente: Entrevista al personal directivo del "Viejo San Martín"  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

Todos los socios cumplen con el pago de las aportaciones anuales al tesorero, mismos que son recaudados mediante el 10% de los ingresos por cultivo. Se dispone de recursos propios para ofrecer créditos a los asociados. La empresa cuenta con ahorros en cuentas bancarias. La asociación cuenta con capital de trabajo para hacer frente a las distintas actividades y gastos que demanda la actividad económica; los rubros son conseguidos gracias al aporte voluntario del 0% de los ingresos por cosecha.

Más del 50% de socios pagan las aportaciones anuales y se encuentran al día, la asociación no ha requerido acudir a las instituciones financieras a solicitar créditos; dispone de sede propia donde realizan reuniones y eventos, también de muebles y equipos de cómputo, mismos que están funcionales pero que requieren mantenimiento; así como de invernaderos y galpón para empaque de los productos, cuenta con equipos y maquinaria agrícola como: fumigadoras a motor, llovederas, tractor y rastra.

## E. Democracia y participación

Tabla 5 Eje democracia y participación personal directivo

INDICADOR		
ÓRGANOS DE DIRECCIÓN		
¿Está completo el órgano de dirección?	Completa	x
	Completa pero no funcional	
	Incompleta	
¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para períodos largos o cotidianas?	Estratégicas	x
	Cotidianas	
¿Llevan actas de las reuniones?	Llevan actas	x
	No llevan	

	No tiene	
<b>FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS</b>		
¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos dos veces al año	x
	Menos de dos veces al año	
	No se reúnen	
¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron en la última asamblea?	Más del 50%	x
	Menos que 50%	
¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	x
	No	
<b>PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
¿Usted conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización?	Conoce en su totalidad	
	Conoce parcialmente	x
	Desconoce	
¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles?	Igual o mayor a 3	
	Menos de 3	x
¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se financia?	Órgano de difusión propio	x
	Órgano de difusión subsidiado	
	No cuenta con un órgano de difusión	
<b>BASE SOCIAL</b>		
¿Realizan planificaciones en las organizaciones? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	
	Todo el consejo directivo	x
	Todas las bases y el consejo directivo	
¿Cómo se toma las decisiones de la organización? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	
	Todo el consejo directivo	x
	Todas las bases y el consejo directivo	
¿A quién se le comunica las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunica las decisiones?	A nivel de socios	x
	Directivas de base y central	
	Solo el consejo directivo central	

Fuente: Entrevista al personal directivo del "Viejo San Martín"  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

El órgano de dirección se encuentra completo, compuesto por 4 personas, las decisiones que se toman por los órganos de dirección son legales, y sobre proyectos para la asociación, las decisiones son estratégicas y de largo alcance, se llevan actas y registros de las reuniones realizadas, donde constan las decisiones tomadas en las diferentes asambleas

La asamblea se reúne cada mes para tratar asuntos correspondientes a las actividades de la organización. Se da cumplimiento a lo establecido en los estatutos, los delegados y socios se reúnen cada vez que son convocados, en las reuniones por ser un grupo reducido de socios siempre se reúnen todos los representantes o los delegados, la secretaria siempre lleva los registros y las actas de cada asamblea realizada, la responsable de elaborar las actas es la secretaria de la asociación, el representante legal y el presidente conocen parcialmente los estatutos de la organización, cabe señalar que no existen órganos de apoyo.

Los medios empleados para comunicarse con los asociados son las convocatorias, llamadas telefónicas y entre asociados, este mecanismo funciona como medio de información para que los socios asiste a las convocatorias a asamblea, mingas y demás eventos organizados, los responsables del proceso de comunicación son la secretaria, el presidente y los vocales, las copias y llamadas telefónicas son cubiertas con los fondos de caja chica.

El directivo mediante el presidente y sus delegados, realizan planificaciones para las diferentes actividades a realizar, participando todo el ejecutivo. Las decisiones son tomadas por unanimidad por todo el consejo, siendo estas de temas legales, contables y de crédito e inversión. Las decisiones que son tomadas por el directivo son comunicadas a la asamblea general; son comunicadas mediante la socialización en las reuniones.

### 3.7.1. Análisis de las encuestas a socios.

#### A. Desarrollo humano

Tabla 6 Eje de desarrollo humano socios

INDICADOR	PORCENTAJE	
<b>DESARROLLO HUMANO</b>		
¿Le ha capacitado la organización?	Más de 3 veces por año	0%
	De 1 a 3 veces por año	7%
	Ninguna vez	93%
¿En los últimos años la organización ha promovido la formación de promotores?	Más de 5	0%
	Más de 3 o igual que 5	0%
	Ninguno	100%
¿Usted maneja o ha utilizado computadora, la ha necesitado para actividades de la organización?	Si	14%
	No	86%
¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tenga que ver con corrupción, falseo de documentos, etc.	Si realizan	0%
	No realizan/se evidencian	43%
	Malas prácticas	57%
<b>ECONOMÍA DEL SOCIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Cuál es el ingreso promedio mensual en relación con el salario mínimo vital?	Menos \$375	21%
	De uno a dos salarios mínimos al mes	57%
	Más de dos salarios mínimos vitales	22%
<b>DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Cómo y cuál es la relación de la Asociación con la comunidad?	Cooperación	86%
	Apoyo/Ayuda	0%
	No son muy buenas	22%
¿Cómo y cuál es la relación entre asociados?	Cooperación	64%
	Apoyo/Ayuda	14%
	No son muy buenas	22%
¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos locales?	Cooperación	93%
	Apoyo/Ayuda	7%



<b>INDICADOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>DESARROLLO HUMANO</b>		
<b>EQUIDAD Y GÉNERO</b>	Existen conflictos	0%
¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización?	Mujeres solo como socias	7%
	Mujeres en alguna dirección	7%
	Mujeres en cargos de decisión	7%
	No participan	79%
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización tiene programas dirigido a las familias?	Si tiene	0%
	No tiene	100%
¿La organización tiene programas dirigido a niños?	Si tiene	0%
	No tiene	100%
¿La organización tiene programas dirigido a los jóvenes?	Si tiene	0%
	No tiene	100%

Fuente: Encuesta dirigida a socios de la asociación "El Viejo San Martín", 2017

Elaborado por: Carmen Valenzuela

La gran mayoría de socios pertenecientes a la asociación "El Viejo San Martín", no ha sido capacitado por la organización, mostrando una debilidad en la gestión administrativa, al no promover la actualización de conocimientos a los asociados. Solo un socio ha sido capacitado en temas organizacionales, este es el encargado del manejo administrativo.

No se ha promovido la formación de promotores en ninguna área, por lo que están limitados a ejercer el trabajo netamente agrícola. Existe la necesidad de que la administración promueva y motive a los socios a capacitarse para que salgan líderes de los procesos que impulsen proyectos que vayan encaminados a un desarrollo más sostenible.

La gran mayoría de socios no maneja o ha utilizado la computadora, así también no ha visto la necesidad de usarla para actividades de la asociación, esto porque los socios tienen tareas agrícolas de siembra, cultivo y cosecha de sus productos, y la información es llevada de forma tradicional en apuntes de cuaderno y mediante procesos empíricos. Apenas un mínimo porcentaje, si ha requerido el uso del computador, correspondiendo aquellos encargados de la ayuda de los procesos administrativos.

Los problemas que la asociación ha enfrentado en el último año son sobre temas de corrupción y falseo de documentos, ha sido por malas prácticas. Menos de la mitad de socios no ha evidenciado ningún tipo de inconveniente. Los problemas percibidos por la mayor parte

de los socios afectan al rendimiento de la organización, a nivel de reputación, reconocimiento y credibilidad.

Así también la mayor parte de socios, tienen un ingreso promedio de entre uno y dos salarios básicos, que para el año 2017, se ubicó en \$375,00; en porcentajes de menos de la mitad con ingresos de menos el salario básico y más de dos salarios básicos. Se aprecia que la mayor parte de integrantes de la asociación tienen ingresos mensuales bajos, por lo que los cultivos no son permanentes y deben esperar que la cosecha salga para generar ingresos. Además, aún se mantienen problemas con el establecimiento de precios, ya que algunos productos se rigen a la oferta y demanda del mercado. Se aprecia también que no todos los socios tienen el mismo nivel de ingresos por lo que tienen siembras diferentes en momentos distintos.

Las relaciones que tienen los integrantes de la asociación con la comunidad son buenas, basadas a la cooperación, especialmente en los momentos de mingas, siembras y cosechas, así también en un porcentaje menor no son muy buenas, esto porque han tenido dificultades con las personas campesinas, en especial de la comunidad indígena, existiendo problemas por agua de riego para la finca.

En cuanto a la relación entre socios en su mayor parte son de cooperación, es decir de ayuda mutua; alrededor de la cuarta parte no son buenas y un porcentaje menor de apoyo y ayuda. Las relaciones entre socios en su mayoría son buenas por lo que se aprecia que es un grupo homogéneo que contribuye al crecimiento conjunto. Las relaciones que mantiene la asociación con los gobiernos locales son buenas, en su mayor parte de cooperación por lo que contribuyen a canalizar alternativas de negociación con clientes, otorgación de abonos, capacitación y semillas por parte del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.

Las mujeres no participan en la organización, por lo que los procesos y actividades de administración y producción están lideradas por hombres. En un mínimo porcentaje participan mujeres solo como socias, en cargos de decisión. No se aprecia mucha participación e involucramiento de las mujeres en la administración de la organización, siendo esto un factor negativo ya que no existe equidad de género, donde todas las personas tengan los mismos derechos y oportunidades de liderar cargos administrativos.

La asociación no ha promovido programas sociales dirigido a las familias, por lo que no se está interesando por un desarrollo integral de los socios, al no tomar en cuenta los requerimientos y necesidades de los grupos de interés externos, demostrando que no existen

buenas prácticas de responsabilidad social en programas sociales. No existen programas sociales dirigidos a niños, evidenciándose que la asociación no toma en cuenta buenas prácticas de intervención con estos grupos vulnerables. Así también no existen programas dirigidos a jóvenes promovidos por parte de la asociación “El Vejo San Martín”, por lo que no existe una verdadera práctica de la responsabilidad social con grupos externos.

## B. Negocios y servicios

Tabla 7 Eje Negocios y servicios socios

INDICADOR	PORCENTAJE	
<b>PRODUCTIVOS</b>		
¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha?	Brinda el servicio	7%
	Servicio deficiente/limitado	7%
	No lo brinda	86%
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación?	Brinda el servicio	14%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	86%
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>		
¿La organización brinda el servicio de acopio y venta?	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
¿La organización dispone de parámetros de calidad y reglamento de acopio?	Dispone	0%
	No dispone	100%
¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización?	Brinda capacitación	0%
	No lo brinda	100%
<b>ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS</b>		
¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros?	Servicios de fondos propios	100%
	Servicios de fondos externos	0%
	No lo brinda	0%
¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación orgánica.	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización brinda información de precios y mercados?	Brinda el servicio	79%
	No lo brinda	21%

<b>INDICADOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>PRODUCTIVOS</b>		
¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales?	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
<b>SERVICIOS SOCIALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte?	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
<b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla?	Aplica	0%
	No aplica	100%
<b>COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Participa en comités locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Ha participado	0%
	No ha participado	100%
	Desconoce	0%
Contribuye para la protección de la biodiversidad por medio de políticas específicas o proyectos de conservación	Ha contribuido	0%
	No ha contribuido	100%
¿Tiene política de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales?	Existen políticas	0%
	No existen políticas	100%
¿Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3RS?	Realiza campañas	0%
	No realiza	100%
Se debate con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.	Si lo hace	0%
	No lo hace	100%
¿Realiza o ha realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra?	Si ha realizado	0%
	No ha realizado	100%

Fuente: Encuesta dirigida a socios de la asociación "El Viejo San Martín", 2017  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

La asociación no brinda asistencia técnica en cultivos y post-cosecha a la gran mayoría de los socios, un mínimo porcentaje ha tenido asistencia, en un caso de manera deficiente y limitada;

por lo que se aprecia que no existe un aporte significativo por parte de la asociación para que la producción de cada socio se vea mejorada. Los socios no han tenido el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación; apenas un mínimo porcentaje si lo ha tenido. La asociación “El Viejo San Martín”, a través de sus directivos, no está vinculándose y realizando actividades para que los socios promuevan su desarrollo.

Además, no brinda el servicio de acopio y venta de los diferentes productos producidos por los socios, por lo que cada uno debe buscar estrategias que le permitan buscar mercado. Existe una deficiencia en cuanto a la búsqueda de beneficios para los integrantes de la asociación, apreciándose que está trabajando de manera individual. La organización agroproductiva, no dispone de parámetros de calidad o reglamentos de acopio, siendo una debilidad para mejorar los sistemas de comercialización de los distintos productos producidos. No brinda capacitación a los asociados en temas de comercialización, por lo que están operando en base a la empírea de cada socio para sacar a la venta sus productos.

Ofrece el servicio de crédito a sus asociados con fondos propios, es decir existen aportaciones de dinero por parte de todos los integrantes para capitalizar dinero que es utilizado para realizar créditos a los socios que requieran invertir en sus producciones. La asociación agroproductiva, en la mayoría de los casos no brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación para el acercamiento a instituciones financieras, un mínimo porcentaje si ha recibido este servicio.

Los socios reciben información de precios y mercados de los productos que están destinados a la venta; el gerente de la asociación realiza visitas semanales a los mercados de la ciudad de Ibarra y Otavalo; así también contactos telefónicos con comerciantes de Ambato, donde es vendido en mayor parte la producción agrícola. Por otra parte, aquellos comerciantes que no les brindan información, son aquellos que tienen producciones pequeñas que son vendidas en mercados locales.

La organización no brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política. Así también no ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte, por lo que se han limitado a realizar las actividades de siembra, cultivo y cosecha de sus plantaciones, y no se han vinculado a actividades de distracción y otras ajenas a la actividad económica. La asociación, no aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que se desarrollan, por lo que está actuando irresponsablemente con el medio ambiente y no está procurando un desarrollo sostenible.

La mayor parte de socios, desconoce sobre temas de comités/consejos locales para discutir cuestiones ambientales con el gobierno y la comunidad, y menos de la cuarta parte no ha participado. Ningún miembro de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”, ha contribuido a la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyectos de conservación. La asociación no tiene políticas de no utilización de materiales e insumos, provenientes de explotación ilegal de recursos naturales, tales como madera y animales. Aún no se ha desarrollado e intervenido en planes de educación en base a procesos de reciclaje como las campañas de las 3 r, dando a conocer que la asociación no se está preocupando por contribuir a mantener una naturaleza limpia y de emplear acciones para mitigar el impacto ambiental. Sus miembros, no debaten con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos, es decir no están siendo responsables en la cadena de suministro.

Ningún miembro de la asociación, ha realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra, por lo que actualmente trabajan en base a la empírea, entregando productos agrícolas sin ningún estudio técnico.

### C Gerencia y administración

**Tabla 8 Eje gerencia y administración socios**

INDICADOR	PORCENTAJE	
	GERENCIA	
¿La organización cuenta con un plan estratégico?	Tiene y aplica	0%
	Tiene y no aplica	0%
	No tiene	100%
¿La organización cuenta con un plan de acopio y comercialización?	Tiene y aplica	0%
	Tiene y no aplica	100%
	No tiene	0%
¿La organización evalúa la gestión de la gerencia?	Tiene y es funcional	0%
	Tiene y no es funcional	0%
	No Implementa	100%
¿Qué personal tiene contratado la organización?	Tiene	100%
	No tiene	0%
ADMINISTRACIÓN		
	Llevan informes contables	93%

<b>INDICADOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>GERENCIA</b>		
¿La organización cuenta con informes financieros?	Solo registran ingresos y egresos	7%
	No los llevan/atrasados	0%
¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?	Si	14%
	No	86%
¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias?	Si	100%
	No	0%
¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias?	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No determina	0%
¿El órgano de control es funcional o es el adecuado?	Si	7%
	No	93%
<b>GESTIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿La organización ha gestionado proyectos en los últimos años?	Más o igual que 3 proyectos	86%
	Menos de 3 proyectos	14%
¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización?	Cinco o más	0%
	Menos de 5	100%
¿Ha firmado algún tipo de convenio en el último año?	Menos de 2	100%
	Mayor o igual que 2	0%
¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años?	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No realiza	0%
¿Cuántas certificaciones tiene la organización?	Una o más	0%
	Ninguna	100%

Fuente: Encuesta dirigida a socios de la asociación "El Viejo San Martín", 2017  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

La organización, no cuenta con un plan estratégico, por lo que es liderada en base a la empírea del gerente y en base a los conocimientos de sus miembros. También no cuenta con un plan de acopio y comercialización, por lo que los productos son sacados los días de feria a los diferentes mercados de la provincia de Imbabura y también a la ciudad de Ambato. La asociación no organiza y evalúa la gestión de la gerencia, por lo que no cuenta con ningún instrumento para realizarlo.

No tiene contratado ningún tipo de personal, por lo que el trabajo administrativo es realizado directamente por el representante legal de la organización; la persona que realiza las declaraciones mensuales al SRI, es elaborada por personal externo, a quien se paga mensualmente por servicios profesionales para no tener ningún tipo de relación laboral. Gran parte de socios de la asociación “El Viejo San Martín”, desconoce si la organización cuenta con informes financieros por lo que no saben cuál es la fecha del último corte; una persona sabe que se registran solo ingresos y egresos. Existe una escasa comunicación de los aspectos contables y tributarios por lo que los miembros de la asociación no están al día.

La asociación de agricultores “El Viejo San Martín”, maneja caja chica por parte de sus administradores para hacer frente a los diversos costos y gastos que demanda la actividad, tales como trámites, pago de impuestos, transporte, refrigerios para reuniones, entre otras; la caja chica no está reglamentada por lo que el administrador puede hacer uso de los fondos para fines de la organización. Debido a que la asociación tiene el carácter de jurídico, esta es obligada a llevar un registro de sus actividades económicas, han contratado un contador externo, quien es el encargado de tener al día y cumplir con la normativa de los organismos de regulación y control, tal es el caso del Servicio de Rentas Internas, estando al día con las obligaciones contables y tributarias.

La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias que reflejan saldos crecientes y estables, lo que da a entender que económicamente se encuentra bien, y que las actividades están generando buenos resultados para sus integrantes. Los socios perciben que el órgano de control no es funcional y adecuado; apenas una persona afirma lo contrario al existir verificación de trabajos realizados. La organización por medio de su directorio administrativo, han gestionado la elaboración de proyectos que benefician a los integrantes, mismos que han sido mayores o iguales a tres, estos han sido: implementación de reservorios de agua, compra de rastra para trabajar la tierra. Adquisición de equipos de computación y la implementación de un galpón para empacar los productos.

Las instituciones con las que la asociación “El Viejo San Martín”, tienen relación son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Junta parroquial de Quiroga. La asociación ha firmado menos de dos convenios en el último año con el Ministerio de Ganadería y Agricultura y el Municipio de Cotacachi en cuanto a la producción de tomate, pimiento para las diferentes ferias solidarias organizadas por las instituciones. La gestión comercial realizada por parte de los directivos de la asociación “El Viejo San Martín”, es creciente y estable, es decir el gerente ha realizado actividades que conlleven al mejoramiento continuo de la organización. La



organización agrícola, no ha logrado obtener ninguna certificación por su accionar durante toda su vida jurídica.

#### D. Patrimonio

Tabla 9 Eje patrimonio socios

<b>INDICADOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>RECURSOS PROPIOS</b>		
¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes?	Paga más de 50%	50%
	Pagan menos de 50%	0%
¿La organización dispone de fondos propios para ofrecer créditos a sus asociados?	Dispone	100%
	No dispone	0%
¿La organización tiene ahorros en cuentas bancarias?	Tiene	100%
	No tiene	0%
¿La organización dispone de capital de trabajo propio?	Tiene	100%
	No tiene	0%
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>		
¿En los últimos tres años la organización ha accedido algún tipo de donación o apoyo económico?	Accedido	0%
	No ha accedido	100%
¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos?	Accedido	0%
	No ha accedido	100%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
¿La organización dispone de sede? ¿Es propia o arrendada?	Propio	100%
	Alquilada	0%
¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo?	Propios	100%
	No tiene	0%
¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	Tiene	100%
	No tiene	0%
¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento?	Tiene	100%
	No tiene	0%
	Ninguna	0%

Fuente: Encuesta dirigida a socios de la asociación "El Viejo San Martín", 2017  
Elaborado por: Carmen Verónica

Los socios son responsables y dan cumplimiento con el pago de las aportaciones establecidas anuales, estas varían de acuerdo a al cultivo realizado, siendo un mínimo de \$1200.00 y un máximo de \$3000.00 al año; estos aportes se realizan dependiendo la producción y cosecha obtenida, así como de los ingresos obtenidos por la venta de los diferentes productos, ya que cada socio tiene asignado una extensión de terreno para cultivarlo. La organización si dispone de recursos propios para ofrecer créditos a los asociados, mismos que son obtenidos de las aportaciones anuales de los integrantes, los créditos son realizados para el fomento de los cultivos, así como para diferentes necesidades.

La asociación dispone de ahorros en cuentas bancarias, mismos que son utilizados para diferentes necesidades de la organización, estos rubros son de responsabilidad del representante legal conjuntamente con el tesorero. También la asociación dispone de capital de trabajo propio, mismo que es conseguido por las aportaciones de los integrantes de la organización. En los últimos tres años la asociación de agricultores “El Viejo San Martín”, no ha accedido a ningún tipo de donación o apoyo económico; las actividades son financiadas con recursos propios de las aportaciones anuales de sus integrantes. Así también en los últimos tres años la asociación de agricultores “El Viejo San Martín”, no ha accedido a ningún tipo de créditos por lo que trabajan con recursos y capital propio.

La asociación dispone de sede propia, misma que está ubicada en la parroquia de Quiroga, comunidad de San Martín, donde cultivan los productos agrícolas; existe una construcción adecuada para la realización de eventos y reuniones de los socios. La organización dispone de muebles y equipos de computación propios, mismos que son usados por los directivos, en especial del gerente y secretario. Estos equipos están en buenas condiciones, pero carecen de copiadora y fax. También dispone de infraestructura productiva como invernaderos, y galpones para la post cosecha. Así también dispone de bienes para la actividad agrícola, tales como: tractores, rastras, sistemas de riego a goteo, llovederas, motores de fumigación, sistema de riego a aspersion, y herramientas como machetes, palas, azadones, picos, palancones, gavetas; así también disponen de un galpón para la postcosecha.

## E. Democracia y participación

Tabla 10 Eje democracia y participación socios

INDICADOR	PORCENTAJE	
<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN</b>		
¿Está completo el órgano de dirección?	Completa	100%
	Completa pero no funcional	0%
	Incompleta	0%
¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas para períodos largos o cotidianas?	Estratégicas	93%
	Cotidianas	7%
¿Llevan actas de las reuniones?	Llevan actas	100%
	No llevan	0%
	No tiene	0%
<b>FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Cuántas veces al año se reúnen en asamblea? ¿Se cumple con los estatutos?	Por lo menos dos veces al año	100%
	Menos de dos veces al año	0%
	No se reúnen	0%
¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron en la última asamblea?	Más del 50%	100%
	Menos que 50%	0%
¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?	Si	100%
	No	0%
<b>PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
¿Usted conoce a cabalidad el contenido del estatuto de la organización?	Conoce en su totalidad	7%
	Conoce parcialmente	71%
	Desconoce	22%
¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles?	Igual o mayor a 3	0%
	Menos de 3	100%
¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se financia?	Órgano de difusión propio	100%
	Órgano de difusión subsidiado	0%
	No cuenta con un órgano de difusión	0%
<b>BASE SOCIAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
	Solo el presidente del directorio	0%

¿Realizan planificaciones en las organizaciones? ¿Quiénes participan?	Todo el consejo directivo	100%
	Todas las bases y el consejo directivo	0%
¿Cómo se toma las decisiones de la organización? ¿Quiénes participan?	Solo el presidente del directorio	0%
	Todo el consejo directivo	100%
	Todas las bases y el consejo directivo	0%
¿A quién se le comunica las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunica las decisiones?	A nivel de socios	21%
	Directivas de base y central	29%
	Solo el consejo directivo central	50%

Fuente: Encuesta dirigida a socios de la asociación "El Viejo San Martín", 2017  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

El órgano de dirección de la asociación, se encuentra completo, ésta conformado por 11 personas, quien lidera es el presidente, y el representante legal. Las decisiones tomadas por el órgano de dirección son estratégicas y cotidianas. Las actividades y toma de decisiones, depende de las necesidades de la organización. De las diferentes asambleas y reuniones, se llevan registros en actas, mismas que son de responsabilidad y custodia de la secretaria.

Las reuniones y asambleas son realizadas por lo menos dos veces en el año, dando cumplimiento a los estatutos. En caso de eventos inesperados o temas de interés, son convocados a reuniones extraordinarias. Se reúnen más del 50% de delegados y socios de la organización de agroproductores, y en la última asamblea asistieron 16 personas. La organización lleva registro de las actas de las diferentes asambleas ordinarias y extraordinarias en el libro de actas, este documento está en custodia de la señora secretaria, quien tiene la responsabilidad de firmar y hacer firmar las actas al presidente. La mayor parte de socios conoce parcialmente el contenido de los estatutos de la organización, un poco menos de la cuarta parte desconoce de los contenidos de los estatutos; apenas un socio conoce a cabalidad.

El órgano que apoya a la asociación "El Viejo San Martín", es únicamente el Ministerio de Agricultura y Ganadería quien ha facilitado a funcionarios de la institución para que den asesoría técnica a los agroproductores, así también en algunos casos proveen de semillas. Los medios que se utilizan para poder comunicarse con los asociados es por convocatorias que es responsabilidad de la secretaria y el presidente, así también para cualquier evento informal se realizan llamadas telefónicas. Las planificaciones de la organización son

realizadas por todo el consejo directivo, donde participan el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales y suplentes.

Las decisiones de la organización, son tomadas por todo el consejo directivo, en los cuales participan el presidente, secretario, vicepresidente, vocales y suplentes. Las decisiones que generalmente se toman son de carácter legal y de producción o compra de alguna herramienta para la asociación. Las decisiones que son tomadas por parte del consejo directivo, son comunicadas a todos los socios de la organización; al ser un número reducido de asociados, la comunicación se facilita, así también existe una comunicación de todas las actividades ya que diariamente los socios interactúan al encontrarse en las instalaciones de la hacienda donde tienen sus cultivos.

### **3.8. Análisis comparativo directivos – socios de la organización.**

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos de la entrevista a directivos y la encuesta a socios, para conocer la correlación de criterios frente a los ejes analizados:

**A. Desarrollo Humano:** este eje abarca cinco categorías, la primera, desarrollo del capital humano, en donde se analizaron las capacitaciones realizadas por parte de la asociación a sus miembros, conociendo que la gran mayoría de socios, no ha sido capacitados, por el contrario, los directivos si han accedido a capacitación en temas administrativos, económicos y de manejo organizacional; tanto directivos como socios no han sido involucrados en los últimos años a la formación de promotores; el gerente y el presidente de la asociación manejan la computadora y han utilizado para actividades de la organización, pero la mayoría de socios no maneja equipos informáticos. Desde la perspectiva de los administradores, no se ha presentado problemas con las prácticas de gobierno, pero gran parte de socios si ha evidenciado malas prácticas como corrupción y falseo de documentos, evidenciándose que no existe una buena coordinación y percepción en cuanto al manejo organizativo porque los socios evidencian irregularidades en el manejo.

La segunda categoría del desarrollo humano es la economía del socio, donde se evidencia que el gerente y presidente de la asociación tienen un ingreso promedio mensual de entre dos salarios básicos; así también un porcentaje muy representativo de los socios coinciden con este valor, pero existen socios que tienen ingresos menores al salario básico y de más de dos salarios básicos vitales. No existe un ingreso igualitario de los socios, esto debido a la variedad

de cultivo realizado y la disponibilidad de recursos invertidos para sacar una buena producción, sumado a los precios fluctuantes del mercado.

La tercera categoría es sobre las dinámicas de cooperación y conflicto, donde por parte de la percepción de los directivos de la organización, se asume que la relación con la comunidad no es muy buena por cuanto existe desconfianza los comuneros, en especial por el paso del agua de riego; los de socios cree que existen relaciones de cooperación, esto por lo que ocupan la fuerza laboral de las personas de la comunidad. La relación entre socios según los directivos es de apoyo y ayuda; la mayoría de los socios opinan lo mismo a diferencia de un poco menos de la cuarta parte que cree que las relaciones no son buenas. Tanto directivos como socios perciben que las relaciones con los gobiernos locales son de cooperación y ayuda, en especial con el MAG, que es el organismo encargado de apoyar el progreso de la asociación.

La cuarta categoría es equidad de género, evidenciando que tanto directivos como socios coinciden que la mayor parte de mujeres solo actúan como socias y solo un caso en cargos del directorio.

La quinta categoría del eje de desarrollo humano trata sobre los programas sociales, evidenciándose que los miembros de la organización coinciden que no existen programas sociales para las familias, niños y jóvenes. Existiendo una debilidad al no tomar en cuenta las necesidades de los grupos de interés externos.

**B. Negocios y servicios:** abarca siete categorías, en lo referente a productivos, los directivos afirman brindar asesoramiento técnico y asistencia técnica a cultivos, pero la mayor parte de socios opina lo contrario. No existe acompañamiento para la certificación. En comercialización, la asociación no brinda el servicio de acopio y venta, siendo una debilidad en la gestión de la administración; así también no se dispone de parámetros de calidad o reglamentos de acopio y no existe capacitación a los asociados en temas de comercialización. En cuanto al acceso y gestión de créditos, se coincide en que la asociación agroproductiva ofrece el servicio de créditos a todos los asociados, los rubros son obtenidos mediante aportaciones de los socios de acuerdo al ingreso por la venta de los productos agrícolas. En cuanto al servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación para préstamos en instituciones financieras, los directivos opinan que si existe; pero la gran mayoría de socios perciben lo contrario. En la categoría de información, es importante señalar que los directivos gestionan la información de precios y mercados mediante la consulta a los diferentes

mercados de la provincia y en especial de la ciudad de Ambato. Los socios coinciden que si se gestiona esta actividad. La asociación no brinda información sobre la oferta de los servicios sociales. Tanto directivos como socios coinciden que la organización no gestiona el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte. En el campo de la responsabilidad ambiental, se corrobora que la organización no aplica medidas ambientales en la provisión de los servicios y en los negocios que desarrollan; no participa en comités/consejos locales o regionales para discutir cuestiones ambientales con el gobierno y la comunidad; así también por parte de los directivos si se ha contribuido a la preservación de la biodiversidad, pero la mayoría de socios desconoce de este proceso. Además, no existe políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación de recursos naturales. No existe campañas internas de las tres rs, no hay debate con los proveedores de insumos; no han realizado estudios para medir el impacto ambiental por la producción y uso de la tierra.

**C. Gerencia y administración:** Abarca tres categorías, la primera sobre la gerencia, conociendo que, desde la perspectiva de los directivos y socios, no existe un plan estratégico, un plan de acopio y comercialización y no existe una evaluación de la gestión de la gerencia, así también no cuentan con la contratación de personal que labore en la organización, el único profesional es el contador, pero contratado como asesoría externa para que no exista vínculo laboral. La segunda categoría es la administración, donde se conoce que los directivos cuentan con los informes contables, alrededor de las tres cuartas partes de socios desconoce de su existencia; la organización maneja caja chica que es de conocimiento de todos sus integrantes; todos saben que la asociación está al día con las obligaciones tributarias; además los estados de pérdidas y ganancias son conocidos por todos y se encuentran en un estado creciente y estable; los directivos creen que el órgano de control es funcional, pero la gran mayoría de socios opinan lo contrario. La tercera categoría es sobre la gestión, se coincide en que la organización ha gestionado proyectos, entre ellos la creación de un reservorio de agua, y compra de maquinaria; la organización tiene relación con el MAG, ha firmado menos de dos convenios en el último año siendo estos para la producción y comercialización de tomate y pimiento en las ferias de la localidad; cabe señalar que no se realiza evaluación de la gestión comercial, no existen cifras de producción del último año y la asociación no cuenta con ninguna certificación.

**D. Patrimonio:** Abarca tres categorías, la primera sobre los recursos propios, desde la perspectiva de los directivos y socios, todos cumplen con las aportaciones económicas establecidas en los estatutos; el aporte es el 10% de los ingresos obtenidos de las cosechas y ventas, oscila en un mínimo de \$1200,00 y máximo \$3000,00 anual; la asociación dispone

de recursos propios para ofrecer créditos a los asociados; dispone de cuenta bancaria, y capital propio mismos que es conseguido con las aportaciones de los socios. La segunda categoría aborda los recursos externos, tanto directivos como socios, opinan que no han recibido ningún tipo de donación, y apoyo económico, así como no ha tenido la necesidad de recurrir a créditos por parte de las instituciones financieras. La tercera categoría es sobre los activos fijos, todos conocen que la organización posee de sede propia, activos fijos como equipos de computación y muebles, infraestructura productiva como invernaderos y galpones de post-cosecha, pero los socios desconocen la cantidad existente de herramientas de trabajo agrícola como tractores, fumigadoras, regadoras y rastra.

**E. Democracia y participación:** Este eje está compuesto por cuatro categorías, la primera sobre el órgano de dirección, todos los integrantes de la asociación conciben que está completo el órgano de dirección conformado por 4 personas; las decisiones que se toman en el directorio son estratégicas y cotidianas; así también se llevan registros de las actividades realizadas en libros de actas. En lo referente al funcionamiento de asambleas, los socios afirman que se hacen por lo menos dos reuniones en el año y los directivos cada mes, dando cumplimiento a lo establecido en el estatuto; es de conocimiento de todos los integrantes que los delegados o socios se reúnen siempre con unanimidad, levándose actas de las asambleas en libros de actas siendo el responsable el secretario. Participación y comunicación, los directivos y la mayoría de socios conoce parcialmente los estatutos, los órganos de apoyo concebidos por todos los miembros es el MAG, los medios utilizados para comunicarse son convocatorias escritas y llamadas telefónicas, el responsable es la secretaria y el presidente. Base social, tanto los directivos como los socios coinciden en que todo el consejo directivo realiza planificaciones; las decisiones de la organización son tomadas por todo el consejo directivo; enfocado en proyectos y actividades legales; se comunican las decisiones a todos los socios en las asambleas realizadas.



## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

## **Introducción**

La propuesta sobre estrategias socialmente responsables para la asociación agroproductiva “El Viejo San Martín”, se elaboró en base a las necesidades detectadas mediante la aplicación de la entrevista a directivos y encuesta a socios donde se detectó las debilidades en el manejo administrativo, tales como: escasa capacitación a socios, inexistencia de formación de promotores, bajo manejo de computador, relación con la comunidad y entre socios, poca participación de las mujeres en la organización, inexistencia de programas sociales, inexistencia de tramitación a servicios sociales, prácticas ambientales poco amigables, entre otras; así también se sustentó en información secundaria obtenida de bases de datos bibliográficas y documentales.

Es importante que la asociación “El Viejo San Martín”, ponga en marcha estrategias socialmente responsables en la gestión administrativa para mejorar la forma de dirigir la organización, donde se pueda alcanzar beneficios de triple dimensión en el campo económico, social y ambiental, que haga ganar posicionamiento y reputación ante otras asociaciones de la provincia de Imbabura y el país.

La propuesta sobre estrategias socialmente responsables, beneficiará a los directivos y socios de la asociación “El Viejo San Martín”, porque permitirá adoptar actuaciones que no pongan en peligro la sostenibilidad de la organización, sino conlleve a mantenerse a través del tiempo, respetando y valorando al ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

Así también la propuesta se justifica debido a la acogida e interés de los directivos en conocer y aplicar estrategias socialmente responsables que les permita liderar y dirigir la organización de manera correcta, legitimando la actuación y teniendo reconocimiento de la comunidad y los grupos de interés internos y externos.

### **3.9. Planeación**

La presente propuesta se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado mediante la aplicación de una encuesta y entrevista dirigida a socios y directivos de la asociación de productores “El Viejo San Martín”, para que la misma tenga una base de actuación responsable, donde se tome en cuenta en la filosofía empresarial, objetivos corporativos y estratégicos la responsabilidad social corporativa para encaminarse a la sostenibilidad.

### 3.9.1. Filosofía organizacional

#### a) Misión de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”

La asociación “El Viejo San Martín”, se dedica a: Producir y comercializar productos agrícolas, empleando prácticas justas con los proveedores, y clientes; fomentando la agricultura responsable con insumos amigables con el medio ambiente, y el consumidor.

#### b) Visión de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”

Para el 2025 la asociación integral de agroproductores, será una organización respetada por operar mediante lineamientos de responsabilidad en toda su cadena de valor, produciendo y comercializando productos agrícolas amigables con el ser humano y el medio ambiente; realizando prácticas justas de operación.

#### c) Valores de la asociación integral de productores “El Viejo San Martín”

- **Respeto:** la asociación respeta al ser humano, la sociedad y el medio ambiente.
- **Solidaridad:** los integrantes de la asociación promueven la colaboración y ayuda mutua, entre ellos mismo y la sociedad.
- **Eticidad:** todas las actividades relajadas por los integrantes de la asociación son transparentes y libres de corrupción.
- **Tolerancia:** respeto por la diversidad.
- **Veracidad:** se practica lo que se dice.
- **Responsabilidad:** evaluación de riesgos en el campo económico, social y ambiental.

### 3.9.2. Políticas empresariales

- **La asociación no permite ninguna práctica de corrupción:** se sancionará las prácticas de corrupción como soborno, fraude, adulteración de información, sobreprecios, coimas.
- **No se permite falsear o adulterar documentos e informes:** la información debe ser la real, sin ocultar datos e información tanto para la asociación como para las entidades de regulación y control.

- **Está prohibido la manipulación de órganos de gobierno internos:** los directivos no pueden abusarse de su cargo para obtener beneficios personales, familiares y de influencia social.
- **Se prohíben las coimas o regalos a los miembros de la organización por algún tipo de contrato o venta:** no se permite que los miembros de la organización reciban algún tipo de incentivo personal para evitar malos entendidos, las actividades y transacciones deben ser justas y transparentes.
- **No se contrata proveedores de servicios que empleen mano de obra infantil:** se evaluará la procedencia de las materias primas e insumos para evitar que en la cadena de valor se vulnere los derechos de los niños.
- **Está prohibido la discriminación:** la asociación es incluyente por lo que no discriminará por raza, sexo, religión, formas de vida, edad, enfermedad, orientaciones sexual y política.
- **Disminuir y cuidar el consumo de recursos naturales:** se tratará de reducir el consumo y utilización de recursos naturales como el agua de riego, empelando sistemas amigables con el medio ambiente.
- **Fomento a las prácticas justas de operación:** los productos serán vendidos con el peso y cantidad justa.
- **Impulso al desarrollo de las comunidades aledañas:** se contratará mano de obra de las comunidades, así como la provisión de abonos.

### **3.9.3. Objetivo Corporativo.**

- Implementar estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de la Asociación Integral de Productores “El Viejo San Martín” con el fin de ser reconocida en el mercado.

### 3.9.4. Objetivos estratégicos.

Tabla 11 Objetivos estratégicos eje de desarrollo humano

Eje	Categorías	Ítems	Objetivos estratégicos	Tiempo de ejecución
Desarrollo humano	Desarrollo del capital humano	Capacitaciones	Capacitar a los socios en temas de administración de finanzas, técnicas de cultivo y manejo de la tecnología.	2 veces por año.
		Formación de promotores	Promover la formación de promotores en áreas técnicas y participativas.	4 promotores por año.
		Conocimiento de computación	Capacitar en temas de computación.	3 veces al año
		Prácticas de buen gobierno	Desarrollar charlas de concientización sobre el buen manejo organizativo.	3 veces por año.
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	Elaborar tablas comparativas de ingresos de cada socio.	2 veces al año
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones con la comunidad.	Promover la cooperación de la asociación con la comunidad.	Todo el tiempo
		Relaciones con los socios.	Promover buenas relaciones de cooperación y apoyo entre socios.	Todo el tiempo
		Relaciones con el Estado	Promover buenas relaciones con los órganos de gobierno.	
	Equidad de género	Participación y toma de decisiones	Promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones.	En cada asamblea.
	Programas dirigidos a las familias jóvenes y niños.	Programas dirigidos a las familias.	Implementar programas para las familias: artesanías y mermeladas.	4 veces por año
		Programas dirigidos a niños.	Implementar programas para niños (fútbol, vóley)	5 veces por año
		Programas dirigidos a los jóvenes	Implementar programas para jóvenes prácticas deportivas fútbol, vóley charlas sobre drogadicción, alcoholismo y embarazo adolescente.	3 veces por año

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 12 Objetivos estratégicos eje de negocios y servicios

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
<b>Negocios y servicios</b>	Productivo	Asistencia técnica.	Brindar servicios de asistencia técnica y post cosecha.	Todo el tiempo
		Certificaciones	Brindar servicios de asesoría y acompañamiento para la certificación.	Todo el tiempo
	Comercialización	Acopio y venta.	Brindar servicio de acopio y venta de los productos agrícolas.	Todo el tiempo
		Reglamentos para comercializar.	Implementar parámetros de calidad para el acopio de los productos producidos.	Todo el tiempo.
		Capacitación	Capacitar a los socios en temas de comercialización.	3 veces por año.
	Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios.	Mejorar los procesos de otorgación de créditos a los asociados.	Todo el tiempo.
		Acercamiento a instituciones financieras.	Brindar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.	Todo el tiempo.
	Información	Precios y mercados	Brindar información sobre precios y mercados para que los socios puedan estar al día en el comportamiento de los mercados.	Cada semana
		Otros	Brindar información sobre oferta de servicios sociales.	Cada mes
	Servicios sociales	Necesidades básicas	Gestionar servicios de salud, educación, cultura y deporte.	Cada mes
	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios.	Aplicar medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios.	Todo el tiempo.
		Participación foro ambiental.	Participar en comités/consejos locales para discutir temas ambientales.	2 veces por año.

		Contribución a protección medio ambiente.	Implementar proyectos para la preservación de la biodiversidad.	2 veces por año.
		Políticas de explotación de RR Naturales.	Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales.	Todo el tiempo.
		Educación y Concienciación Ambiental.	Implementar campañas de reciclaje, reutilización y rechazo de productos que perjudiquen el medio ambiente.	3 veces por año.
		Impactos ambientales causados por proveedores.	Implementar mesas de debate con proveedores sobre la utilización de insumos agrícolas.	3 veces por año.
		Impacto ambiental por el uso de la tierra.	Implementar evaluaciones sobre impacto ambiental por el uso de la tierra.	1 vez por año.

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 13 Objetivos estratégicos eje de gerencia y administración

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico y Operativo.	Implementar un plan estratégico.	1 vez por año
		Plan de acopio y Comercialización.	Implementar un plan de acopio y comercialización.	1 vez por año
		Mecanismos de evaluación de la gestión.	Implementar un sistema de evaluación de la gestión de la gerencia.	2 veces por año.
		Recursos humanos Contratados.	Implementar prácticas responsables de contratación de personal.	Todo el tiempo.
	Administración	Informes financieros y Contables.	Socializar los informes financieros a todos los socios.	Veces por año.
		Manejo de caja chica.	Implementar políticas de manejo de caja chica.	Todo el tiempo.
		Obligaciones tributarias.	Inculcar el cumplimiento de pagos y declaraciones de tributos.	Todo el tiempo.
		Pérdidas y ganancias.	Socializar los estos financieros a todos los socios.	Una vez por año.
		Órganos de control y Auditoría.	Implementar prácticas de control.	3 veces por año.



	Gestión	Gestión de proyectos.	Gestionar proyectos que beneficien a la asociación.	2 por año
		Relación institucional.	Fomentar la buena relación con instituciones públicas y privadas.	Todo el tiempo.
		Gestión comercial.	Implementar prácticas de gestión comercial.	Todo el tiempo.
		Certificaciones.	Gestionar las certificaciones de la asociación por implementar buenas prácticas de responsabilidad social.	1 por año

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 14 Objetivos estratégicos eje de patrimonio

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
Patrimonio	Recursos propios	Pago de aportes de los Asociados.	Trasparentar el manejo de los aportes de los asociados.	Todo el tiempo.
		Fondos para crédito a los Asociados.	Mejorar los procesos de asignación de créditos.	Todo el tiempo.
		Ahorros en cuentas Bancarias.	Promover el manejo transparente de las cuentas bancarias.	Todo el tiempo.
		Capital de trabajo.	Fomentar el buen manejo del capital de trabajo.	Todo el tiempo.
	Recursos externos	Donaciones.	Gestionar donaciones de organismos públicos y ONGs.	1 vez por año
	Activos fijos	Sede o local institucional.	Concientizar en el cuidado de la sede de la asociación.	Todo el tiempo.
		Muebles y equipos de Cómputo.	Concientizar el buen uso y mantenimiento de los equipos de cómputo.	Todo el tiempo.
		Infraestructura productiva y comercial.	Concientizar en el buen manejo de la infraestructura productiva.	Todo el tiempo.
		Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria).	Concientizar en el uso responsable de los bienes de la asociación.	Todo el tiempo.

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 15 Objetivos estratégicos eje de democracia y participación

Democracia y participación	Órgano de dirección	Actas y registros.	Fomentar el buen manejo de la información de los registros y actas.	Todo el tiempo.
	Funcionamiento de asambleas	Frecuencia de las Asambleas.	Fomentar el cumplimiento de los estatutos.	Todo el tiempo.
		Decisiones.	Impulsar la participación de los socios a las asambleas.	Todo el tiempo.
		Actas y registros.	Fomentar el registro de actas y su buen manejo de la información.	Todo el tiempo.
	Participación y comunicación	Conocimiento de los estatutos.	Impulsar al estudio de los estatutos de la asociación.	Todo el tiempo.
		Órganos de apoyo.	Establecer lazos con órganos de apoyo.	Todo el tiempo.
		Comunicación.	Inducir a una comunicación efectiva.	Todo el tiempo.
	Base social	Planificación Participativa.	Realizar planificaciones de las actividades de la asociación.	3 veces por año.
		Toma de Decisiones.	Inducir a la toma de decisiones mediante la participación y debate con todos los socios.	Todo el tiempo.
		Comunicación de las decisiones.	Establecer canales claros de comunicación de las decisiones	Todo el tiempo.

Elaborado por: Carmen Valenzuela

### 3.10. Organización

En el segundo componente del proceso administrativo, se propone un sistema organizacional donde se tome en cuenta la unidad de RSC para que se tome en cuenta en la gobernanza temas de buenas prácticas empresariales.

#### 3.10.1. Estructura departamental

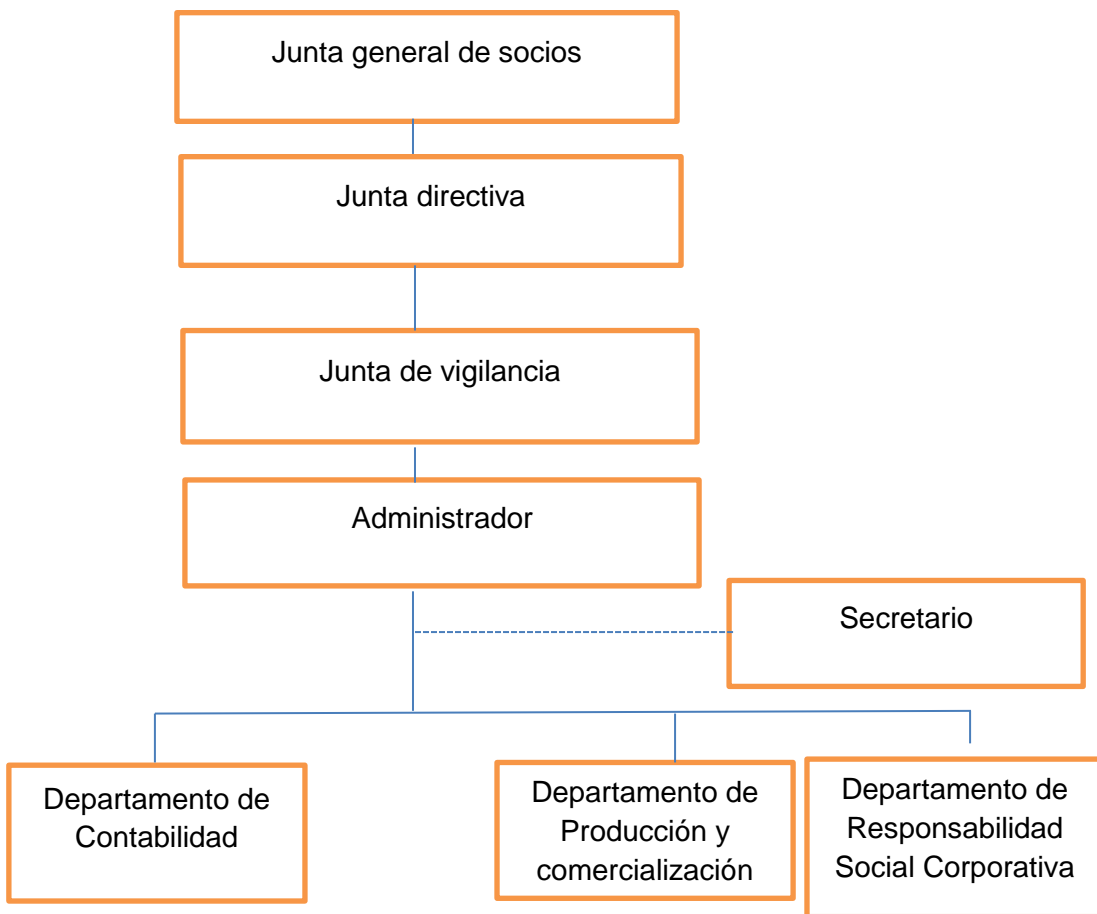


Figura 4 Organigrama estructural con RSC  
Elaborado por: Carmen Valenzuela

Se propone que la asociación implemente un departamento de responsabilidad social corporativa para que sea el encargado de emplear buenas prácticas de operación que conlleve a la sostenibilidad.

### **3.10.2. Principales funciones**

El nuevo departamento de responsabilidad social corporativa tendrá las siguientes funciones:

#### **En el campo económico:**

- Promover la veracidad de la información contable y financiera.
- Fomentar la participación de los beneficios de todos los miembros de la organización.
- Inducir el cumplimiento del pago de tasas y contribuciones.
- Promover la repartición de beneficios haciendo partícipes a las comunidades aledañas.
- Incentivar la inversión en proyectos sociales.
- Focalizar la inversión en proyectos que favorezcan a las comunidades aledañas.
- Promover la inversión en proyectos que beneficien al medio ambiente.
- Transparentar los informes contables y financieros.
- Invertir en tecnología limpia.

#### **En el campo social**

- Promover la capacitación de grupos de mujeres, niños, y adolescentes de las comunidades.
- Involucrar a los adultos mayores y grupos vulnerables en las actividades de la asociación.
- Promover la utilización de mano de obra de las comunidades vecinas.
- Adquirir los abonos naturales producidos por la comunidad.
- Fomentar la formación de redes de agricultores para capacitarlos en el manejo de los cultivos.

#### **En el campo ambiental:**

- Elaborar políticas de respeto y preservación del medio ambiente.
- Capacitar a los miembros de la organización en temas de cultivo que optimicen el uso del agua.
- Inducir a los socios a emplear insumos agrícolas amigables con el medio ambiente.
- Implementar campañas de reciclaje.

- Realizar campañas de reutilización de los recursos.
- Incentivar a reducir el consumo de los recursos.
- Emplear la eficiencia en los procesos productivos.
- Fomentar el reciclaje de desperdicios a campo abierto.
- Promover el cuidado de las fuentes de agua.
- Implementar sistemas de reciclaje.

### **3.10.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSC.**

#### **El directorio debe tener en cuenta:**

- Los recursos de la asociación son exclusivamente para realizar actividades del giro del negocio.
- Propiciar el conocimiento pleno del giro del negocio.
- Impedir el aprovechamiento de información privilegiada para beneficio personal.
- Deben ser leales con la asociación.
- Buscar mecanismos para desarrollar la sostenibilidad empresarial.
- Inducir a la veracidad de la información.
- Emplear cuidado y diligencia en sus funciones.
- Guardar reserva de la información de la asociación.
- Informar a los socios sobre los movimientos y estado de la organización.
- Está prohibido obstaculizar el acceso a la información de investigaciones de la asociación.
- Prohibir préstamos personales o a terceros sin autorización y consenso.
- Prohibición de llegada en estado de embriaguez a los puestos de trabajo.
- Sancionar la ingesta de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes y psicotrópicas dentro de la asociación.
- Restringir el acceso a páginas sociales dentro del horario de trabajo.
- Fomentar el cuidado de los equipos de computación y otros materiales a su cargo.
- Prohibir la utilización de los recursos de la empresa para trabajos personales.
- Por ninguna razón pueden llevar papeles y documentos a sus hogares de información clave de la asociación.
- Disponer de la apertura a colaborar en todas las actividades.
- Demostrar capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

## **De los socios**

- Los socios deben emplear una buena comunicación, tanto con la dirección como entre ellos.
- Brindar un trato equitativo entre socios.
- Prohibir la exclusión.
- Evitar intereses de conflicto.
- Eliminar la corrupción.
- Fomentar la divulgación de datos y transparencia.
- Sancionar a los socios que incurran en prácticas de corrupción.
- Evitar la información privilegiada.
- Fomentar la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Protección de la información**

- Se prohíbe la divulgación de información de la asociación a terceros.
- Sancionar la adulteración de informes.
- Está prohibido divulgar la información de los clientes entre a terceros.
- Está prohibido que los socios hablen sobre las estrategias de la competencia.
- Se prohíbe falsear o adulterar información y documentos.
- Precautelar la información de la asociación.

## **Medidas anti soborno**

- Está prohibido recibir algún tipo de coima, regalo o cualquier tipo de soborno.
- Evitar la divulgación de información a la competencia.

## **Trato con los socios**

- Se prohíbe tener discusiones entre trabajadores.
- Prohibición de discusiones con los clientes y proveedores.
- Inducir a la veracidad de la información.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Fomentar el compañerismo.

## **Seguridad y salud en el trabajo**

- Verificar constantemente el estado de los equipos a su cargo.
- Realizarse chequeos médicos anuales.

## **Diversidad y respeto**

- Respetar a los superiores, compañeros.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Fomentar las actividades lícitas
- Prohibir la discriminación a los compañeros por sus condiciones físicas, raza, etnia, condición social, estilo de vida u orientación sexual.

## **Responsabilidad social**

- Reducir al máximo el consumo de energía eléctrica, agua potable.
- Reciclar los equipos dañados.
- Reciclar papel y suministros de oficina.
- Clasificar los desechos.

## **Actualización de la información**

- Los socios deben revisar periódicamente los cambios en las leyes y normas establecidas por las entidades de regulación y control.

## **Protección de los socios:**

- Proteger los aportes de los socios.
- Impulsar a la eficiencia organizacional.
- Reducir el consumo de recursos.
- Proporcionar beneficios para los socios.
- Preferir las ofertas de los socios en el proceso de compra.
- Emitir informes permanentes a los socios.
- Permitir que los socios impugnen resoluciones.
- Brindar la oportunidad de ocupar cargos directivos.
- Tomar en cuenta las sugerencias de los socios.



- Emitir informes anuales de los reportes contables y financieros.
- Emitir información real y verificable cuando los accionistas y las entidades de regulación y control lo ameriten.
- Permitir las auditorías internas cuando así lo amerite.
- Brindar y facilitar la información para contrastar los reportes.
- La información proporcionada debe ser veraz y confiable.

**Intereses:**

- Está prohibido el uso de recursos de la asociación para uso personal tanto de los accionistas y directorio como de los empleados.
- Los colaboradores no pueden realizar trabajos personales de los socios y del directorio dentro de la asociación.
- Los socios y directorio deben revelar sus intereses ante un acto de compra o subasta.
- Los involucrados deben abstenerse de discusiones dentro de la empresa.

**3.11. Dirección y ejecución.**

En la ejecución de las actividades planificadas, se asumen responsabilidades, tanto de los socios como de los directivos, se determinan las políticas que la asociación establece para su cumplimiento.

**3.11.1. *Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.***

La junta directiva tiene la obligación de velar por el buen funcionamiento de toda la organización, poniendo en marcha el proceso de planeación, organización dirección y control y conseguir los objetivos planeados.

Tabla 16 Acciones de la junta directiva

Eje	Acciones junta directiva
Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir la filosofía organizacional.</li> <li>• Fomentar la capacitación continua.</li> <li>• Promover la formación de promotores.</li> <li>• Transparentar la información.</li> <li>• Fomentar programas para familias, jóvenes y niños.</li> <li>• Dar cumplimiento con las charlas de buen manejo administrativo.</li> </ul>
Negocios y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicio de asesoría técnica a cultivos.</li> <li>• Dar acompañamiento a la certificación.</li> <li>• Gestionar el servicio de acopio y venta de productos agrícolas.</li> <li>• Reglamentar los parámetros de comercialización.</li> <li>• Fomentar la capacitación a socios en temas de comercialización.</li> <li>• Dar seguimiento a los préstamos realizados de manera eficaz para un buen retorno del capital.</li> <li>• Brindar información confiable de precios de los productos a los socios.</li> <li>• Gestionar servicios de salud para socios y sus familias.</li> </ul>
Gerencia y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar, cumplir y dar seguimiento al plan estratégico.</li> <li>• Aprobar, cumplir y dar seguimiento al plan de acopio y comercialización.</li> <li>• Aprobar y dar seguimiento al sistema de evaluación de la gestión de la gerencia.</li> <li>• Aprobar y cumplir las prácticas responsables de contratación de personal.</li> </ul>
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento al aporte de los socios.</li> <li>• Promover el seguimiento a la asignación de los créditos.</li> <li>• Asegurar el seguimiento y control al capital de trabajo.</li> <li>• Dar seguimiento a las solicitudes de ONGs</li> <li>• Gestionar charlas sobre manejo de los recursos de la asociación.</li> </ul>
Democracia y participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a la información de las asambleas.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de los estatutos.</li> <li>• Impulsar el estudio de los estatutos.</li> <li>• Establecer un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Promover la participación activa de los socios.</li> </ul>

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Los socios como parte de la organización deben velar por el buen funcionamiento administrativo, productivo y de comercialización para que toda la asociación se enrumbe a lograr los objetivos planteados.

Tabla 17 Acciones a poner en marcha los socios

<b>Eje</b>	<b>Acciones junta directiva</b>
Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la filosofía organizacional.</li> <li>• Asistir a las capacitaciones propuestas por la dirección.</li> <li>• Involucrarse en la formación de promotores.</li> <li>• Divulgar información real.</li> <li>• Acudir a los diferentes programas propuestos para la familia, niños y jóvenes.</li> <li>• Asistir a las charlas de buen manejo administrativo.</li> </ul>
Negocios y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar las recomendaciones de los técnicos asesores en cultivos.</li> <li>• Contribuir a los procesos de certificación.</li> <li>• Colaborar con la gestión para la creación del acopio y venta de productos agrícolas.</li> <li>• Acatar los reglamentar de comercialización.</li> <li>• Asistir a las capacitaciones temas de comercialización.</li> <li>• Cumplir con los pagos de créditos.</li> <li>• Confiar en los directivos.</li> <li>• Acudir a los servicios salud gestionados por la dirección.</li> </ul>
Gerencia y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al cumplimiento del plan estratégico.</li> <li>• Colaborar con el plan de acopio y comercialización.</li> <li>• Inmiscuirse en la evaluación de la gestión de la gerencia.</li> </ul>
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar los montos establecidos de forma regular.</li> <li>• Colaborar con el seguimiento de la asignación de los créditos.</li> <li>• Acudir a las charlas sobre manejo de los recursos de la asociación.</li> </ul>
Democracia y participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen manejo de la información de la asociación.</li> <li>• Cumplir con los estatutos.</li> <li>• Estudiar el contenido de los estatutos.</li> <li>• Promover buenas relaciones entre socios.</li> <li>• Participar activamente en todos los eventos de la asociación.</li> </ul>

Elaborado por: Carmen Valenzuela

### **3.11.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.**

Los responsables del cumplimiento de las actividades planificadas del modelo de gestión administrativa con parámetros de responsabilidad social es responsabilidad en primer lugar de la junta directiva, quienes tienen que poner en marcha lo planificado para que la asociación tenga buenos resultados, para ello es importante que cada directivo conozca sobre las actuaciones responsables que conlleven a la sostenibilidad organizativa, practicando lo establecido en las políticas.

Así también los socios son los llamados a vigilar el buen funcionamiento de la administración de la asociación, teniendo la capacidad de denunciar las malas prácticas, transparentando el accionar de cada miembro de la organización, así como de actuar individualmente y conjuntamente con prácticas de responsabilidad social, comprometiéndose con el desarrollo sostenible de la asociación agroproductiva “El Viejo San Martín”.

Además, la competencia de hacer cumplir lo establecido en el modelo de gestión administrativa recae sobre el departamento de responsabilidad social, que debe establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para controlar el buen funcionamiento integral de la asociación, implementando cambios significativos en aquellas actividades que no estén acorde al cumplimiento de la filosofía organizacional.

### **3.11.3. Compromisos entre los directivos y los socios.**

Debe existir un compromiso firmado entre los directivos y los socios para dar cumplimiento a lo planificado, así implantar prácticas de responsabilidad social en toda la organización que conlleven a un desarrollo económico, social y ambiental, procurando la sostenibilidad para ello se establecen los siguientes compromisos:

#### **De los directivos:**

- Cumplir y hacer cumplir la filosofía organizacional.
- Contribuir a la consecución de plan estratégico.
- Transparentar y socializar la información contable y administrativa de la asociación.
- Hacer cumplir los estatutos.
- Vigilar el cumplimiento del pago de impuestos y tributos.

- Trabajar conjuntamente para obtener resultados que beneficien a toda la organización.
- Gestionar donaciones de entidades públicas y ONGs.
- Velar por el buen funcionamiento organizacional.
- Demostrar ética y responsabilidad en las actividades realizadas.
- Fomentar un buen ambiente organizacional.
- Promover la práctica de valores y principios éticos y sociales.
- Respetar la diversidad.
- Respetar el medio ambiente.
- Mostrar solidaridad con los miembros de la organización y los grupos de interés.
- Gestionar activamente recursos para la asociación.
- Dar acompañamiento para la certificación.
- Promover un buen relacionamiento con la comunidad.
- Incluir a mujeres en la toma de decisiones.
- Respetar los derechos humanos.
- Gestionar las capacitaciones continuas para socios.
- Gestionar programas para las familias, niños y jóvenes.
- Implementar sistemas de acopio y comercialización de productos agrícolas.
- Realizar estudios de impacto ambiental.
- Fomentar las prácticas de reciclaje.
- Participar en comités locales para discutir temas ambientales.
- Establecer canales de comunicación claros.

#### **De los socios:**

- Cumplir con la filosofía organizacional.
- Contribuir a conseguir los objetivos organizacionales.
- Respetar a todos los miembros de la organizacional.
- Actuar de manera responsable en todas las acciones realizadas.
- Fomentar un buen ambiente entre socios y directivos.
- Respetar los derechos humanos.
- Respetar los recursos de la asociación.
- Pagar puntualmente las aportaciones a los directivos.
- Cancelar puntualmente los créditos.
- Asistir puntualmente a todas la capacitaciones y charlas.

### 3.12. Control

Esta es la última etapa del proceso administrativo, en la cual se controlan el cumplimiento de cada una de las actividades planificadas, en el caso del modelo de gestión, se plantea el control por cada eje y categoría, de la siguiente manera:

Tabla 18 Indicadores de cumplimiento para desarrollo humano

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores de medición</b>
Desarrollo humano	Desarrollo del capital humano	Capacitaciones	Capacitar a los socios en temas de administración de finanzas, técnicas de cultivo y manejo de la tecnología.	Registros de asistencia. Informe de contenido.
		Formación de promotores	Promover la formación de promotores en áreas técnicas y participativas.	Registro de asistencia. Certificados de promotores.
		Conocimiento de computación	Capacitar en temas de computación.	Registros de asistencia. Informe de contenido.
		Prácticas de buen gobierno	Desarrollar charlas de concientización sobre el buen manejo organizativo.	Registros de asistencia. Informe de contenido.
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	Comprar ingresos de cada socio por productos vendidos.	Registros de ingresos.
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relaciones con la comunidad.	Promover la cooperación de la asociación con la comunidad mediante la socialización de proyectos.	Registros de reuniones. Registro de convenios.

		Relaciones con los socios.	Promover buenas relaciones de cooperación y apoyo entre socios.	Eventos sociales y deportivos.
		Relaciones con el Estado	Promover buenas relaciones con los órganos de gobierno.	Informes
	Equidad de género	Participación y toma de decisiones	Promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones mediante la inclusión.	Políticas de inclusión.
	Programas dirigidos a las familias jóvenes y niños.	Programas dirigidos a las familias.	Implementar programas para las familias de elaboración de artesanías y mermeladas.	Registro de participantes.
		Programas dirigidos a los niños.	Implementar programas para niños en el área de deporte (futbol, vóley).	Registro de participantes
		Programas dirigidos a los jóvenes	Implementar programas para jóvenes futbol, vóley, charlas sobre drogadicción, alcoholismo, embarazo adolescente.	Registro de participantes.

Fuente: Encuesta y entrevista a integrantes de la asociación "E Viejo San Martín"

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 19 Indicadores de cumplimiento para negocios y servicios

Eje	Categorías	Ítems	Objetivos estratégicos	Indicadores de medición
Negocios y servicios	Productivo	Asistencia técnica.	Brindar servicios de asistencia técnica y post cosecha.	Registro de visitas
		Certificaciones	Brindar servicios de asesoría y acompañamiento para la certificación.	Numero de certificaciones
	Comercialización	Acopio y venta.	Brindar servicio de acopio y venta de los productos agrícolas.	Centro de acopio
		Reglamentos para comercializar.	Implementar parámetros de calidad para el acopio de los productos producidos.	Políticas de calidad para los productos.
		Capacitación	Capacitar a los socios en temas de comercialización.	Registros de asistencia. Informe de contenido.
	Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios.	Mejorar los procesos de otorgación de créditos a los asociados.	Tablas de amortización. Solicitudes de crédito.
		Acercamiento a instituciones financieras.	Brindar el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.	Registros de capacitación
	Información	Precios y mercados	Brindar información sobre precios y mercados para que los socios puedan estar al día en el comportamiento de los mercados.	Tabla de precios
		Otros	Brindar información sobre oferta de servicios sociales.	Número de servicios sociales.
	Servicios sociales	Necesidades básicas	Gestionar servicios de salud, educación, cultura y deporte.	Registro de participantes.



	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios.	Aplicar medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios.	Documento con medidas ambientales.
		Participación foro ambiental.	Participar en comités/consejos locales para discutir temas ambientales.	2 participaciones en comités de discusión de temas ambientales.
		Contribución a protección medio ambiente.	Reglamentar la quema de residuos de cosechas.	Reglamento
		Políticas de explotación de RR Naturales.	Implementar políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales.	Documento con políticas de no utilización de insumos provenientes de la explotación ilegal.
		Educación y Concienciación Ambiental.	Implementar campañas de reciclaje, reutilización y rechazo de productos que perjudiquen el medio ambiente.	Campañas de reciclaje
		Impactos ambientales causados por proveedores.	Implementar mesas de debate con proveedores sobre la utilización de insumos agrícolas.	. Registro de asistencia.
		Impacto ambiental por el uso de la tierra.	Implementar estudios sobre impacto ambiental por el uso de la tierra.	Informe de impacto ambiental.

Fuente: Encuesta y entrevista a integrantes de la asociación "E Viejo San Martín"

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 20 Objetivos estratégicos eje de gerencia y administración

Eje	Categorías	Ítems	Objetivos estratégicos	Indicadores de medición
Gerencia y administración	Gerencia	Plan estratégico y Operativo.	Implementar un plan estratégico.	Plan estratégico
		Plan de acopio y Comercialización.	Implementar un plan de acopio y comercialización.	Plan de acopio
		Mecanismos de evaluación de la gestión.	Implementar un sistema de evaluación de la gestión de la gerencia.	Sistema de evaluación
		Recursos humanos Contratados.	Implementar prácticas responsables de contratación de personal.	Políticas de contratación
	Administración	Informes financieros y Contables.	Socializar los informes financieros a todos los socios.	Estados financieros
		Manejo de caja chica.	Implementar políticas de manejo de caja chica.	Políticas de manejo de caja chica
		Obligaciones tributarias.	Inculcar el cumplimiento de pagos y declaraciones de tributos.	Registro de pagos
		Pérdidas y ganancias.	Socializar los estos financieros a todos los socios.	Estados financieros
		Órganos de control y Auditoría.	Implementar prácticas de control.	Informes Fichas de control
	Gestión	Gestión de proyectos.	Gestionar proyectos que beneficien a la asociación.	Número de proyectos
		Relación institucional.	Fomentar la buena relación con instituciones públicas y privadas.	Registro de encuentros
		Gestión comercial.	Implementar prácticas de gestión comercial.	Políticas de gestión comercial
		Certificaciones.	Gestionar las certificaciones de la asociación por implementar buenas prácticas de responsabilidad social.	Certificaciones

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 21 Objetivos estratégicos eje de patrimonio

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores de medición</b>
Patrimonio	Recursos propios	Pago de aportes de los Asociados.	Trasparentar el manejo de los aportes de los asociados mediante informes trimestrales.	Informes y actas.
		Fondos para crédito a los Asociados.	Mejorar los procesos de asignación de créditos.	Solicitudes Fichas de seguimiento.
		Ahorros en cuentas Bancarias.	Promover el manejo transparente de las cuentas bancarias.	Registro de cuenta.
		Capital de trabajo.	Fomentar el buen manejo del capital de trabajo.	Registros contables
	Recursos externos	Donaciones.	Gestionar donaciones de organismos públicos y ONGs.	Informes de gestión.
	Activos fijos	Sede o local institucional.	Concientizar en el cuidado de la sede de la asociación.	Registro de charlas. Políticas de cuidado.
		Muebles y equipos de Cómputo.	Concientizar el buen uso y mantenimiento de los equipos de cómputo.	Políticas de uso.
		Infraestructura productiva y comercial.	Concientizar en el buen manejo de la infraestructura productiva.	Políticas de uso.
		Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria).	Concientizar en el uso responsable de los bienes de la asociación.	Políticas de uso.

Elaborado por: Carmen Valenzuela

Tabla 22 Objetivos estratégicos eje de democracia y participación

<b>Eje</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores de medición</b>
Democracia y participación	Órgano de dirección	Actas y registros.	Fomentar el buen manejo de la información de los registros y actas.	Registros de actas
	Funcionamiento de asambleas	Frecuencia de las Asambleas.	Fomentar el cumplimiento de los estatutos, y asistencia a las asambleas.	Fichas de registro. Firmas de asistencia.
		Decisiones.	Impulsar la participación de los socios a las asambleas.	Firmas de asistencia
		Actas y registros.	Fomentar el registro de actas y su buen manejo de la información.	Actas
	Participación y comunicación	Conocimiento de los estatutos.	Impulsar al estudio de los estatutos de la asociación.	Test de conocimiento
		Órganos de apoyo.	Establecer lazos con órganos de apoyo.	Fichas de seguimiento
		Comunicación.	Inducir a una comunicación efectiva.	Políticas de retroalimentación
	Base social	Planificación Participativa.	Realizar planificaciones de las actividades de la asociación.	Cronograma de actividades. Registro de cumplimiento
		Toma de Decisiones.	Inducir a la toma de decisiones mediante la participación y debate con todos los socios.	Constancias de participación, firmas de respaldo.
		Comunicación de las decisiones.	Establecer canales claros de comunicación de las decisiones en asambleas ordinarias y extraordinarias.	Número de asambleas.

Elaborado por: Carmen Valenzuela

## CONCLUSIONES

- La asociación agroproductiva “el Viejo San Martín”, no cuenta con un modelo de gestión administrativa con enfoque de responsabilidad social, careciendo de misión, visión y objetivos organizacionales, además no tienen conocimiento sobre el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.
- “El Viejo San Martín” presenta debilidades en cuanto al desarrollo del capital humano debido a que el directorio no ha logrado: gestionar la capacitación de los socios, formar promotores, capacitar en el manejo de computador, gestionar buenas relaciones con la comunidad y socios, incluir a mujeres en los cargos directivos y en la toma de decisiones, gestionar programas sociales para las familias, niños y jóvenes
- La organización no ha logrado brindar el servicio de asistencia técnica a cultivos y post cosecha, dar acompañamiento a la certificación, además no ha logrado brindar el servicio de acopio y venta de productos agrícolas, gestionar información sobre oferta de servicios sociales, implantar medidas ambientales, participas en comités locales, elaborar políticas de utilización de materiales e insumos, desarrollar campañas de reciclaje, debatir con proveedores y realizar estudios de impacto ambiental.
- El Viejo San Martín, no cuenta con un plan estratégico, de acopio y comercialización, no evalúa la gestión de la gerencia, además no ha logrado gestionar proyectos que beneficien a todos los integrantes y no tiene certificaciones.
- Como aspecto positivo se destaca que la asociación elabora y socializa informes financieros, manejo de caja chica, por lo que genera estabilidad a los asociados.
- El eje de patrimonio muestra que los directivos no han logrado gestionar donaciones y apoyos económicos en instituciones públicas y ONGs para mejorar la situación de la asociación y sus integrantes.
- Como aspectos positivos en el eje de patrimonio se puede develar que los socios cumplen puntualmente con las aportaciones establecidas, disponiendo de recursos propios para otorgar créditos.
- Existe debilidades en el eje de democracia y participación ya que los socios no conocen a cabalidad el contenido de los estatutos por lo que no se han interesado en

estudiarlos para cumplir con lo establecido. Las debilidades existentes dentro de la organización generan un clima de desconformidad por parte de los socios por lo que no hay canales de comunicación abiertos que les permitan integrar las necesidades de cada uno.

- En el eje de democracia y participación se destaca que la asociación tiene el órgano de dirección completo y funcional, las actas son llevadas de manera cronológica facilitando el acceso a la información, los socios participan activamente en las reuniones.

## RECOMENDACIONES

- La asociación agroproductiva “el Viejo San Martín”, debe poner en marcha el modelo de gestión administrativa con enfoque de responsabilidad social, para operar de manera más confiable y sostenida.
- Los directivos de la asociación “El Viejo San Martín” deben gestionar la capacitación de los socios, formar promotores, capacitar en el manejo de computador, gestionar buenas relaciones con la comunidad y socios, incluir a mujeres en los cargos directivos y en la toma de decisiones, gestionar programas sociales para las familias, niños y jóvenes
- La organización debe brindar el servicio de asistencia técnica a cultivos y post cosecha, dar acompañamiento a la certificación, servicio de acopio y venta de productos agrícolas, gestionar información sobre oferta de servicios sociales, implantar medidas ambientales, participas en comités locales, elaborar políticas de utilización de materiales e insumos, desarrollar campañas de reciclaje, debatir con proveedores y realizar estudios de impacto ambiental.
- El Viejo San Martín debe contar con un plan estratégico, acopio y comercialización, evalúa la gestión de la gerencia, gestionar proyectos que beneficien a todos los integrantes y trabajar para lograr certificaciones que brinden posicionamiento y reconocimiento.
- Los socios deben comprometerse con el estudio de los estatutos para cumplir con lo establecido, generar un clima adecuado entre compañeros estableciendo canales de comunicación abiertos que les permitan integrar las necesidades de cada uno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica/ Manual of Strategic Planning*. México: Panorama Editorial.
- Arias, J., Olórtegui, J., & Salas, V. (2007). *Lecciones Aprendidas Sobre Políticas de Reconversion y Modernizacion de la Agricultura en America Latina*. Perú: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.
- Bajo, A., & Villarga, N. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la crisis*. Madrid - España: Universidad Pontifica Comillas.
- Benítez, N., & Albuja, J. (2017). *Asociatividad artesanal, semi industrial e industrial de los pueblos kichwas de Imbabura: avances, limitaciones y perspectivas*. Obtenido de II Congreso internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo XXI: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/15-asociatividad-artesanal.pdf>
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos*. Barcelona - España: Editorial UOC.
- Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Responsabilidad social corporativa (RSC) (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*. Editex.
- Calderón, S. (2008). *Cómo constituir una asociación*. Recuperado el 18 de 09 de 2017, de [http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-volremat/es/contenidos/informacion/volunta\\_recursos/es\\_material/adjuntos/BOLUNTA-2008-como-constituir-una-asociacion.pdf](http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-volremat/es/contenidos/informacion/volunta_recursos/es_material/adjuntos/BOLUNTA-2008-como-constituir-una-asociacion.pdf)
- Carrillo, P., Robles, G., & Tapia, M. (11 de 2009). *Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*. Obtenido de Construyendo tu organización en 16 pasos: <http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/16%20pasos%20a.edici%C3%B3n.pdf>
- CEOE CEPYME Cantabria. (2011). *Libro Blanco de Responsabilidad Social Corporativa*. España: CEOE CEPYME Cantabria.
- Código Civil. (2005). *Título XXIX*. Quito - Ecuador: Congreso Nacional.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: COM.
- Consejo Nacional de Población de México. (03 de 2011). *La planeación demográfica*. Obtenido de Dirección de Coordinación Interinstitucional e Intergubernamental: <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional.
- Desarrollo, P. N. (2009 - 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito - Ecuador, Ecuador.



- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. España: Editorial Club Universitario.
- Flores, L. (1992). *República Dominicana Proyecto: Desarrollo Agrícola Sostenible en San Juan de la Maguana*. Venezuela: IICA.
- Gasteiz, V. (27 de 06 de 2013). *¿Qué tipo de asociaciones?* Obtenido de <http://blogs.vitoria-gasteiz.org/participacion/2013/06/27/que-tipo-de-asociaciones/>
- Guerra, G. (1980). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. Costa Rica: IICA Biblioteca Venezuela.
- Guerra, G. (1992). *Manual de empresas agropecuarias*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura San José de Costa Rica.
- Hernández, F. (2001). *La Economía cooperativa como alternativa empresarial*. España: Univ de Castilla La Mancha.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín - Colombia: ITM.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2004). *Estrategia Agro 21. Competitividad, sostenibilidad y equidad de las cadenas agroproductivas*. Costa Rica: IICA.
- Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario. (Quito - Ecuador).
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Quito - Ecuador: Asamblea Nacional.
- Liendo, M., & Martínez, A. (11 de 2001). *Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Obtenido de Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística: [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Loera, J. (11 de 2015). *Responsabilidad Social*. Obtenido de <http://responsabilidadsocialhcd.blogspot.com/2015/11/antecedentes-de-responsabilidad-social.html>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Márquez, M. (2002). *la gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios San Fernando y Biruaca del estado Apure, en Venezuela*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1-13.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025*. Quito - Ecuador: MAGAP.
- Mora, M., Bruna, G., Kern, W., Marchant, R., & Espinoza, A. (2003). *Comercialización de productos de origen agropecuario y/o agroindustrial*. CHILE: Universidad de Concepción.

- Observatorio Economía Latinoamericana. (2017). *Lasociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2013). *Estrategias de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3443s.pdf>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2017 - 2021). Quito - Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe. (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0347e/B0347e.pdf>
- Reyes, B. L. (23 de 09 de 2012). *SOCIEDADES y ASOCIACIONES EMPRESARIALES*. Recuperado el 18 de 09 de 2017, de <http://sociedadesyasociacioneslilianareyes.blogspot.com/2012/09/diferentes-tipos-empresariales.html>
- Romero, R. (15 de 07 de 2009). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*. Obtenido de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf)
- Rubio, K. (2011). *Elaborar una propuesta integradora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi*. Ibarra - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 -2013* (segunda ed., Vol. 1). Quito, Quito, Ecuador: Semplades.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quipo - Ecuador.
- Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid - España: Editorial Paraninfo.
- Wille, M. (29 de 08 de 2010). Obtenido de Cuándo, Por qué nace y qué es la "RSE": <http://obrs.blog.com/2010/08/29/cuando-por-que-nace-y-que-es-la-%E2%80%9Crse%E2%80%9D/>

## **ANEXOS**

Anexo 1 Encuesta para directivos y socios de la asociación agroproductiva



**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 producción y la provisión de servicios	¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales	Aplica No aplica .....
<b>ITEMS</b>	<b>Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>
Participación ambiental foro	¿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?	Si ha realizado No ha realizado
	Qué estudios o acciones se han 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?  ¿En qué áreas?:	Tiene No tiene .....

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 efectuó 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?  ¿Cuánto volumen ha comercializado en el último año?	Creciente/Estable Decreciente No realiza  \$ .....
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	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial?	Tiene No tiene

y comercial	Indique los bienes que dispone	..... .....
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

## Anexo 2: Estatuto de la asociación “El Viejo San Martín”

### TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

**Art. 9.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y;
4. Administrador.

#### DE LA JUNTA GENERAL

**Art. 10.-** La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

#### Art. 11.-ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
8. 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;

**Art. 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

En la convocatoria constará por lo menos, lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

#### DE LA JUNTA DIRECTIVA

**Art. 13.-** La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y 3 Vocales elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

**Art. 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA:** Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

#### DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

**Art. 15.-** La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

**Art. 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA:** Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;
4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

#### DEL PRESIDENTE

**Art. 17.-ATRIBUCIONES:** El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General. Durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### DEL SECRETARIO

**Art. 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

#### DEL ADMINISTRADOR

**Art. 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

#### TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

**Art. 20.- CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

**Art.21.- CONTABILIDAD Y BALANCES:** La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

#### TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

**Art. 22.- TRANSFORMACIÓN:** La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

**Art. 23.- FUSIÓN:** La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Art 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN:** La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

#### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**SEGUNDA.-** Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

**TERCERA.-** Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia, caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la asociación.

#### DISPOSICIÓN TRANSITORIA

**PRIMERA.-** Dentro de los 30 días siguientes a la aprobación del presente estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se procederá a la elección y reporte de los directivos y administrador designados, para su registro.

**CERTIFICACIÓN.-** En mi calidad de Secretario de la Asociación de

**Asociación de Desarrollo Integral " El Viejo San Martín "**

CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el **08/03/2014** conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en

**El Predio La Martina**

a **los ocho días del mes de Marzo** del año **2014**

  
**Elena Mercedes Recalde Morales**

**SECRETARIO**

## **ESTATUTOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**

### **ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN**

#### **ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL "EL VIEJO SAN MARTÍN"**

#### **TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

**Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS:** La Asociación

#### **ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL "EL VIEJO SAN MARTÍN"**

actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN:** El domicilio principal de la Asociación será el Cantón Cotacachi, Provincia Imbabura

pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La Asociación tendrá como objeto principal  
*Mejorar las condiciones socio-económicas y culturales de sus integrantes*

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades.

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados;
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

*8. Fomentar la Producción y Comercialización de los productos agrícolas producidos en nuestra finca.*



## TITULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

**Art. 4.- ASOCIADOS:** Son miembros de la Asociación las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

**Art. 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS:** Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

**11. Adquirir todos los servicios que brinda el Estado para el bienestar tanto del socio como de la Asociación.**

**Art. 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO:** La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

**Art. 7.- RETIRO VOLUNTARIO:** El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

**Art. 8.- EXCLUSIÓN:** La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

## Anexo 2 Fotografías de los socios

Aplicación de encuestas a socios de la asociación “El Viejo San Martín”



Fuente: Carmen Valenzuela



Fuente: Carmen Valenzuela



Fuente: Carmen Valenzuela