



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

**Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión
administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año
2017. Caso de estudio: Asociación de participación social Lozumbe.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Dávila Carrasco, Jorge Esteban

DIRECTOR: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra. Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

Certifica:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Implementación de estrategias socialmente responsables para la gestión administrativa de las asociaciones agroproductivas del Ecuador, año 2017. Caso de estudio: Asociación de Participación Social Lozumbe, realizado por Jorge Esteban Dávila Carrasco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 28 de febrero del 2018

F.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jorge Esteban Dávila Carrasco declaro ser autor 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 de Participación Social Lozumbe, de la Titulación de Maestría de Responsabilidad Social Corporativa, siendo la Mgtr. Verónica Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, 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.....

Jorge Esteban Dávila Carrasco

CI. 1104427941

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza para continuar y no rendirme hasta llegar a la culminación de mis estudios.

A mis queridos Padres Lorena y Jorge, abuelitos Olguita y Reinaldo, por su apoyo incondicional, amor y confianza.

A mi familia y amigos, por compartir junto a mí, todos mis sueños.

Jorge Esteban Dávila Carrasco

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes y personal administrativo, de manera especial al Mgtr. Verónica Armijos Buitrón, directora del presente trabajo, por su tiempo, dedicación, soporte incondicional en la realización de mi tesis.

A los directivos e integrantes de la Asociación Lozumbe, de manera especial al Ing. Cristian Díaz por su generosidad y apoyo recibido durante el transcurso del presente estudio.

Jorge Esteban Dávila Carrasco

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE MAESTRIA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	1
1.1. Asociaciones	6
1.1.1 Conceptualización y evolución.	6
1.1.2 Tipos de asociaciones.....	7
1.1.3 Asociaciones agroproductivas	9
1.1.4 Asociatividad en el Ecuador	10
1.1.5 Características de las asociaciones agroproductivas del cantón Chaguarpamba	14
1.2 Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas	18
1.2.1 Planificación	18
1.2.2 Organización	19
1.2.3 Dirección	19
1.2.4 Control.....	20
1.3 Responsabilidad Social Corporativa	20
1.3.1 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.....	21
1.3.2 Ámbitos de Responsabilidad Social Empresarial.....	22
CAPÍTULO 2.....	6
METODOLOGÍA.....	6
2.1 Tipo De Estudio	25
2.2 Métodos.....	25
2.2.1 Método Deductivo	25
2.2.2 Método Inductivo.....	25
2.2.3 Método Descriptivo	26

2.3	Técnicas	26
2.3.1	Revisión bibliográfica, documental y de archivo.....	26
2.3.2	Entrevista.....	26
2.3.3	Encuesta.....	27
2.4	Población.....	27
2.5	Instrumentos para obtención y manejo de información	27
CAPÍTULO 3.....		25
GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN.....		25
3.1	Antecedentes de la Asociación	30
3.2	Filosofía Empresarial	30
3.2.1	Misión	30
3.2.2	Visión.....	30
3.2.3	Valores Institucionales	30
3.3	Productos y/o Servicios.....	30
3.4	Estructura Organizacional.....	30
3.5	Características de la Asociación en la Zona de Influencia.....	31
3.6	Análisis de la Información a Directivos.....	32
3.7.	Análisis de la Información a Socios o Integrantes de la Asociación	39
3.8.	Análisis Comparativo Directivos– Socios de la Organización.....	48
CAPÍTULO 4.....		50
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN “LOZUMBE”		50
4.1	Planeación.....	51
4.1.1	Filosofía Empresarial	51
4.1.2	Valores de la Asociación.....	51
4.1.3	Objetivo Corporativo	52
4.1.4	Objetivos Estratégicos	52
4.2	Organización.....	54
4.2.1	Estructura Departamental	54
4.2.2	Principales Funciones	55
4.2.3.	Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de a RSE	55
4.3	Dirección y Ejecución.....	55
4.3.1	Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de los Objetivos Estratégicos....	55
4.3.2	Responsables del cumplimiento de las Políticas Organizacionales.....	56

4.3.3 Compromisos Entre los Directivos y los Socios.....	56
4.4 Control	56
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población ocupada por rama de actividad del Chaguarpamba 2010.....	15
Tabla 2 Población ocupada por actividad principal del cantón.....	16
Tabla 3 Asociaciones de la parroquia Santa Rufina.....	16
Tabla 4 Desarrollo humano.....	32
Tabla 5 Negocios y Servicios.....	34
Tabla 6 Gerencia y Administración.....	35
Tabla 7 Patrimonio.....	37
Tabla 8 Democracia y Participación.....	38
Tabla 9 Desarrollo humano	40
Tabla 10 Negocios y Servicios.....	41
Tabla 11 Gerencia y Administración.....	43
Tabla 12 Patrimonio	45
Tabla 13 Democracia y Participación	46
Tabla 14 Objetivos Estratégicos.....	53
Tabla 15 Indicadores de Cumplimiento.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organizaciones no financieras de la Economía Popular y Solidaria.....	10
Figura 2 Composición del sector no financiero por grupo de actividad económica.....	11
Figura 3 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial.....	21
Figura 4 Organigrama de la Organización Lozumbe	31
Figura 5 Estructura departamental de la Organización Lozumbe.....	56

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enfocado en realizar un diagnóstico de la gestión administrativa con orientación en Responsabilidad Social de la asociación de participación social “Lozumbe”, ubicada en la parroquia Santa Rufina correspondiente al cantón Chaguapamba, la técnica utilizada fue la de aplicación de encuestas, con el denominado instrumento VEO desarrollado por USAID utilizado en algunas regiones del Perú, mismas que se aplicó a los miembros de la asociación y entrevistas que fueron dirigidas a los dirigentes de la misma, se determinó con estos resultados que se puede diseñar estrategias para un modelo de gestión administrativo que integre la Responsabilidad Social dentro de su organización.

Se pudo determinar que la asociación no está enfocada en un sistema de gestión Socialmente Responsable debido en principio al poco conocimiento que tienen tanto los socios como directivos sobre este tema, cabe señalar que en este tipo de asociaciones se puede aplicar estrategias que vayan en búsqueda del bienestar económico para los socios, mejora en la calidad de vida para los miembros de la asociación y comunidad y un cuidado responsable del medio ambiente.

Palabras clave: Asociación, Responsabilidad Social, modelos de gestión.

ABSTRACT

The present research work is focused on making a diagnosis of the administrative management with guidance in Social Responsibility of the association of social participation "Lozumbe", located in the Santa Rufina parish corresponding to the Chaguapamba canton, the method used was the application of surveys, with the so-called VEO instrument developed by USAID used in some regions of Peru, same that was applied to the members of the association and interviews that were directed to the leaders of the same, was determined with these results that can be designed strategies for an administrative management model that integrates Social Responsibility within your organization.

It was determined that the association is not focused on a Socially Responsible management system due in principle to the little knowledge that both partners and managers have on this issue, it should be noted that in this type of association, strategies can be applied that seek the economic well-being for the members, improvement in the quality of life for the members of the association and community and a responsible care of the environment.

Keywords: associativity, social responsibility, management models.

INTRODUCCIÓN

La asociatividad en el Ecuador es un tema que poco a poco a ido ganando espacio por la importancia que tiene para los sectores en desarrollo. Dentro de este aspecto es necesario dar un enfoque socialmente responsable a la gestión administrativa que realizan estos grupos asociados, que en primera instancia carecen de insumos que les permitan aprovechar los recursos disponibles con mejores resultados. La responsabilidad social hoy por hoy genera gran expectativa en toda actividad empresarial y no está fuera de este enfoque las asociaciones de toda índole, por ello la importancia de desarrollar este tema de investigación que permita aportar estrategias para fortalecer la gestión administrativa de las mismas y así mejorar su actuación en los ejes social, económico y ambiental.

De acuerdo a lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación tiene como principal propósito proponer estrategias socialmente responsables para fortalecer el modelo de gestión para la asociación de participación social “Lozumbe”. Esta propuesta se fundamenta en un diagnóstico inicial que se determinó a través de la investigación de campo por medio de entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros de la asociación objeto de este trabajo.

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos, en el capítulo número uno se hace referencia principalmente al marco teórico referente al tema propuesto, señalando principalmente los más importantes conceptos y la responsabilidad social como eje transversal en la gestión administrativa de las asociaciones. En el capítulo dos se detalla la metodología utilizada para realizar la respectiva investigación, destacando la aplicación del método VEO como instrumento para levantar la línea base en este trabajo.

En capítulo tres se analizan los resultados logrados luego de la aplicación de encuestas y entrevistas, lo que permite tener una clara visión de la situación actual de la asociación en relación a la gestión administrativa y la aplicación de prácticas socialmente responsables. En el capítulo cuatro se incluye la propuesta para la aplicación del proceso administrativo con un enfoque de responsabilidad social empresarial. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la investigación y que reflejan el cumplimiento y alcance de los objetivos propuestos para este estudio.

Esta propuesta es importante en primer lugar, para los miembros de la asociación de participación social “Lozumbe” y por consecuencia para la comunidad de Santa Rufina, que se verá beneficiada al poder implementar un nuevo modelo de gestión, pudiendo atender de manera clara los ámbitos social, económico y medioambiental. Esta propuesta también

podrá ser aplicada a otras asociaciones de la región o provincia que estén interesadas en mejorar su gestión administrativa.

El trabajo de investigación corresponde a una investigación no experimental de tipo transversal debido a que se recolectarán datos en un solo momento, además, es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio debido a que el tema investigado no presenta estudios previos y la información recolectada será de interés exclusivo para el tiempo y el lugar donde se realizó. Es de carácter descriptivo porque mediante las variables estudiadas se podrá analizar las características específicas de las asociaciones agroproductivas.

Al final del trabajo de titulación se pudo observar poco conocimiento que los miembros de la asociación tenían sobre la Responsabilidad Social, es por tal razón que no se ha aplicado un sistema de gestión enfocado que camine en pos de un desarrollo sostenible que vaya de la mano un crecimiento en el ámbito económico, social y ambiental.

CAPÍTULO 1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Asociaciones.

En el Ecuador existen muchas asociaciones de distinta índole y clase las cuales han busca asociarse para conseguir un beneficio mayor al que pueden obtener si se desempeñándose por sí solas.

1.1.1 Conceptualización y evolución.

El término asociatividad proviene de la definición de asociar que procede del latín *associare* y que según la Real Academia Española (2014) significa:

1. Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún cargo, trabajo o comisión.
2. Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin.
3. Establecer relación entre personas o cosas.
4. Juntarse, reunirse para algún fin.

La Asociatividad según el Centro de Exportaciones e Inversiones (2010), es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Ventajas y desventajas de la asociatividad.

La asociación en cualquiera de sus expresiones tiene muchos efectos positivos y negativos para los miembros participantes, a continuación, según el Centro de Exportaciones e Inversiones (2010), se detalla una lista de ventajas y desventajas.

Ventajas.

- Incremento de la producción y productividad.
- Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”. Esto permite que las empresas asociadas compartan los recursos que sólo se refieren a la asociatividad, manteniendo aquellos puntos estratégicos y que no desean ser compartidos en plena confidencialidad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.

- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.
- Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales. Es decir, relaciones empresariales como la sub-contratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc.
- La Pymes obtendrán los beneficios de la asociatividad de acuerdo con su grado de participación y el compromiso que en ello coloquen.
- Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva.
- Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados).
- Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo.

Desventajas

- Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
- Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
- La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
- Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

1.1.2 Tipos de asociaciones

En el Ecuador el Decreto Ejecutivo N°16 (2013) emitido en la presidencia de Econ. Rafael Correa Delgado, establece que las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar y obligarse, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación, podrán constituir:

- Corporaciones;
- Fundaciones;

- Otras formas de organización social nacionales o extranjeras; y,
- Organizaciones con fines de gestión o control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, que solicitaren la incorporación al sistema.

Según la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2017), los sectores financieros y no financiero lo conforman cooperativas, asociaciones, organizaciones comunitarias y mutualistas. Éstas son entidades de gestión democrática, con personería jurídica de derecho privado e interés social.

En el artículo 15 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), se determina que el Sector Comunitario es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

El artículo 18 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), establece que el 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 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

En el artículo 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), se menciona que el sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Se ha reconocido como aquellas organizaciones donde los socios son beneficiarios a la vez que propietarios. Existen cooperativas de ahorro y crédito, producción, consumo, vivienda y servicios.

Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda forman parte del sector financiero popular y solidario y sus objetivos se centran en la captación de recursos del público y destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción, para el bienestar familiar de sus clientes y socios.

1.1.3 Asociaciones Agroproductivas

Existen varias definiciones del sistema de asociaciones agroproductivas una de ellas es la que menciona Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006), es el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada.

Se identifica un sistema agroproductivo por la existencia de:

- Un conjunto de componentes (proveedores de insumos, agropecuario, comercial, agroindustrial, distribución, consumo).
- Una interrelación entre esos componentes y su entorno (servicios de apoyo técnico y financiero: servicios productivos, instrumentos de política y su efecto, medio ambiente).
- Un objetivo común (ofrecer productos acordes con las necesidades de diferentes consumidores, considerando elementos económicos, sociales y ambientales).
- Efectos en todos los componentes por cambios (precios, oferta, calidad, normatividad, etc.) ocurrido en alguno de ellos.

Una empresa asociativa rural, acorde al IICA (2006) tiene una serie de relaciones con proveedores de insumos, maquinaria y equipo y servicios técnicos y financieros. Estos relacionamientos, a su vez, están supeditados por el entorno macro definido por un contexto internacional, que se manifiesta hoy principalmente por medio de los acuerdos comerciales que suscriben los países y por un contexto nacional que es establecido por las políticas (tributaria, arancelaria, crediticia, incentivos a la inversión, científica y tecnológica, entre otras), ya sean de carácter sectorial o de índole macroeconómica; es importante considerar el elemento ambiental dentro de un sistema agroproductivo debido a que cuando se trata de

los sectores agrícola y agroindustrial por su estrecha relación con el manejo de recursos naturales como el agua, el suelo y el efecto sobre ríos, vertientes y el aire ocasiona la descarga de emisiones y desechos de los procesos productivos; actualmente cada vez hay más normas y condicionantes que a veces imponen los mismos mercados, lo que ha generado el desarrollo y aplicación de enfoques y metodologías como:

- Tecnologías limpias.
- Buenas prácticas de mano factura.
- Buenas prácticas agrícolas y ganaderas.

1.1.4 Asociatividad en el Ecuador

Actualmente en el Ecuador el desarrollo de las asociaciones se ha incrementado con mayor fuerza y número que en años anteriores, debido a los notables beneficios que las asociaciones han logrado conseguir a través de iniciativas privadas y a planes que efectúa el gobierno nacional, con el objetivo de hacer frente a las adversidades que se presentan en las diversas actividades de las asociaciones.

En boletín del año 2016 la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2016) muestra que en el sector no financiero de la economía popular y solidaria (EPS) se registran 8.159 organizaciones activas y supervisadas, entre asociaciones, cooperativas, organismos de integración y organizaciones comunitarias, distribuidas de acuerdo al tipo de organización; y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:



Figura 1: Organizaciones no financieras de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Boletín del año 2016 de la SEPS

Elaborado por: Jorge Dávila

Jácome (2014) destacó los logros de la institución. Según el funcionario forman parte de la Economía Popular y Solidaria 7.000 cooperativas y asociaciones. Las 907 cooperativas de ahorro y crédito tienen un aproximado de 5.3 millones de socios.

Asimismo el mismo boletín muestra una distribución del sector no financiero de las organizaciones que se señala en el siguiente gráfico.

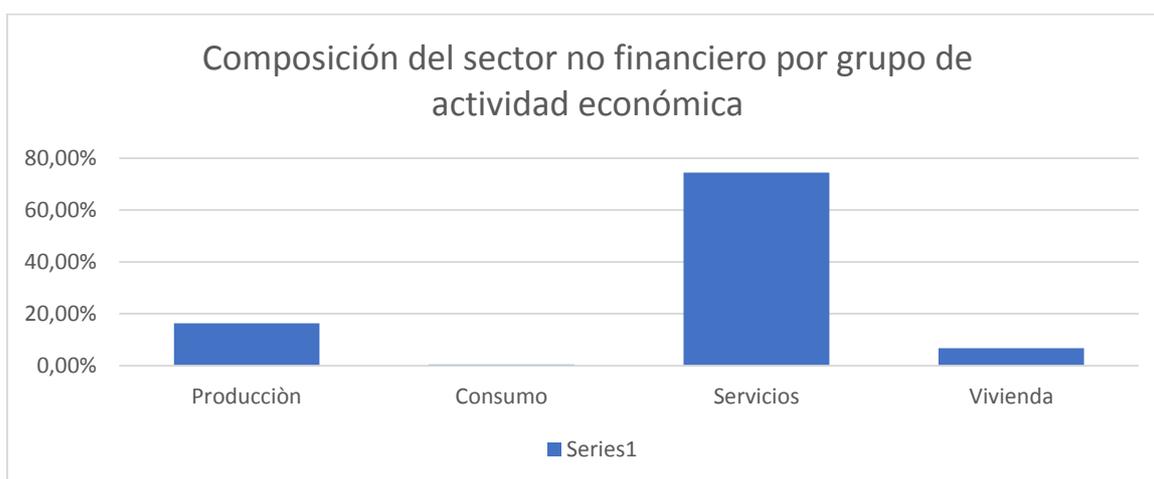


Figura 2: Composición del sector no financiero por grupo de actividad económica

Fuente: Boletín del año 2016 de la SEPS

Elaborado por: Jorge Dávila

Un claro ejemplo de la promulgación dentro del país son las políticas y lineamientos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir (2013), que incentivan fomentar la auto organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común:

- a) Promocionar la creación y el fortalecimiento de organizaciones, colectivos, movimientos sociales, asociaciones ciudadanas, redes populares y demás grupos de acción ciudadana.
- b) Implementar programas de capacitación y reconocimiento de la asociatividad con respeto a la autonomía política y organizativa.
- c) Promover el respeto y el reconocimiento de las formas organizativas de las comunidades, los pueblos y las nacionalidades.
- d) Fomentar los procesos de organización de las trabajadoras y los trabajadores y la sindicalización por ramas de actividad.
- e) Promover la formación de asociaciones de defensa de consumidores y consumidoras.
- f) Impulsar el voluntariado de acción social y desarrollo basado en la libre participación.
- g) Promover la asociatividad de las personas en condición de movilidad humana.

- h) Facilitar y fomentar el uso de los mecanismos de democracia directa –iniciativa normativa, referéndum, consulta y revocatoria- de acuerdo con la ley.
- i) Fomentar la apropiación y la defensa de lo público estatal y no estatal por parte de la ciudadanía.
- j) Fomentar espacios de diálogo y de liberación que promuevan las capacidades reflexivas, críticas y cooperativas de cada persona.
- k) Sensibilizar a la ciudadanía en temas de solidaridad y democracia para posibilitar la cohesión social, la convivencia pacífica y la emancipación individual.

1.1.4.1 Marco Legal

Según el Decreto Ejecutivo N°16 (2013) emitido en la presidencia del Econ. Rafael Correa Delgado, considerando el artículo 66 numeral 13 de la Constitución de la República del Ecuador mismo que consagra el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria, el presidente de la república, determina expedir el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, mismo que tiene por objeto establecer instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos adecuados para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales -SUIOS-, como garantía e incentivo del derecho de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, a asociarse con fines pacíficos en toda forma de organización libre, igualitaria y lícita de la sociedad.

La normativa legal de las asociaciones se evidencia en los siguientes cuerpos legales:

- **Constitución del Ecuador**

En los art. 13 en el que consta el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria y Art. 15 el derecho a desarrollar actividades económicas en forma individual y colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental del Título II, Capítulo VI.

En los art. 263 los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley; y Art. 267 los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley; del Título V, Capítulo IV que contiene el régimen de las competencias

En los art. 276 el régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

Mejorar la calidad y esperanza de vida, construir un sistema económico justo, productivo y sostenible, fomentar la participación y el control social, recuperar y conservar la naturaleza, garantizar la soberanía nacional, promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo y finalmente proteger y promover la diversidad cultural.

Y Art. 277 para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del estado: garantizar los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza, dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo, generar y ejecutar políticas públicas, producir bienes, crear y mantener infraestructura, impulsar el desarrollo de las actividades económicas, promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales.

- **Ley de Economía Popular y Solidaria**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una institución pública que controla y regula a las asociaciones y cooperativas para un normal desempeño y se sustentan en los artículos anteriormente mencionados.

En el art. 8 se menciona que Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

El art. 9 las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

El art. 15 establece que el sector comunitario lo conforma organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.

El art. 18 manifiesta que el 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

1.1.5 Características de las asociaciones agroproductivas del Cantón Chaguarpamba

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba (2015), el cantón Chaguarpamba, está ubicado en el Norte de la provincia de Loja y al sur del Ecuador, cuya superficie es de 317, 70 Km² (31770 ha); la misma que significa el 2,76% de la superficie total de la provincia de Loja. El cantón se encuentra ubicado al sur oeste de la provincia de Loja; entre la vía Loja – Machala, que provee productos hacia la provincia de Loja, el Oro y Guayas. Sus productos principales son el café, guineo, cítricos, maíz, maní, arroz, animales menores y ganado bovino.

Está limitado: al norte: con los cantones, Portovelo y Piñas, prov. de El Oro; al sur: con los cantones, Olmedo y Paltas, prov. de Loja; al este: con el cantón Catamayo. prov. de Loja y al oeste: con el cantón Paltas. Chaguarpamba fue creado el 04 de diciembre de 1985 cuyo registro oficial es N: 343 del 27 de diciembre de 1985. Su cabecera cantonal es Chaguarpamba.

En la actualidad se encuentra integrado por una parroquia urbana: Chaguarpamba con 10127,33 habitantes, y cuatro parroquias rurales: El Rosario 9163,66 habitantes, Amarillos con 2162,25 habitantes, la parroquia Santa Rufina con 5434,33 habitantes y Buenavista con 4432,30 habitantes.

De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba (2015), las condiciones topográficas que existen en el cantón Chaguarpamba, se puede observar una gran variedad de climas y microclimas, con una gran variedad de suelos; lo cual permite una diversidad de condiciones ecológicas y el desarrollo de un gran número de cultivos agrícolas, las upas cultivadas se encuentran muy diseminadas y entremezcladas con otras categorías de uso como Agrícola, descanso, pastizales, montes y bosques y otros usos.

El Cantón Chaguarpamba tiene un importante papel estratégico en la comercialización de productos, conservación de los recursos naturales y la seguridad alimentaria, el mismo que lo representan las actividades: agrícola, pecuaria, forestal, acuícola y minera, el peso específico de la actividad agrícola y pecuaria es muy alto pues son las tareas productivas más extendidas, que debido a su alta relación con otras actividades en la zona, lideran la dinamización productiva en la economía del Cantón, lo que no sucede con el sector acuícola

y minero caracterizado por la extracción de materiales metálicos (oro) y de construcción que tienen un rol menor en el Cantón y menor aún el sector forestal.

El uso actual del suelo de Chaguarpamba está conformado por: pastos cultivados con el 25% y pastos naturales con el 23%; estas áreas son utilizadas para la ganadería, pese a que existe gran parte de este territorio en su totalidad no es aprovechado por la ganadería. El 24% está representado por montes y bosques, encontrándose bosques de conservación y regeneración, cultivos permanentes con el 14%; el 7% para cultivos transitorios y barbecho, el 3% suelos que están en proceso de descanso y finalmente el 3% representado por áreas destinadas a otros usos.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba (2015), la población ocupada es la que corresponde a los agricultores con un 48,39%, la segunda ocupación en importancia es en ocupaciones elementales con un 17,49%, la tercera es la que corresponde a los trabajadores de los servicios y vendedores con un 7% y los operadores de instalaciones y maquinaria con un 6,96% que engloba al 79,84% del total de la población económicamente activa, se muestra a continuación en la tabla 1.

Tabla 1: Población ocupada por rama de actividad del Chaguarpamba 2010

Grupo de ocupación (primer nivel)	Casos	%
Directores y Gerente	15	0.55%
Profesionales científicos e intelectuales	75	2.75%
Técnicos y profesionales del nivel medio	35	1.28%
Personal de apoyo administrativo	65	2.38%
Trabajadores de los servicios y vendedores	191	7.00%
Agricultores y trabajadores calificados	1320	48.39%
Oficiales, operarios y artesanos	130	4.77%
Operadores de instalaciones y maquinaria	190	3.96%
Ocupaciones elementales	477	17.49%
Ocupaciones militares	1	0.04%
No declarado	207	7.59%
Trabajador nuevo	22	0.81%
TOTAL	2728	100.00%

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba 2017

Elaborado por: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba 2017

Como se muestra en la tabla 2, la relación de la población se basa en las tres actividades principales a las que se dedica los habitantes del cantón Chaguarpamba los cuales son: agricultura, comercio y manufactura.

Tabla 2. Población ocupada por actividad principal del cantón.

Indicador	Total	Urbano	Rural
Población ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca.	1.636	72	1.564
Población ocupada en comercio al por mayor y menos	130	74	56
Población ocupada en manufactura	56	10	46
Población total	1.822	156	1.666

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba 2017

Elaborado por: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba 2017

A continuación se presenta un resumen de las asociaciones pertenecientes a la parroquia Santa Rufina lugar exacto donde se encuentra la asociación "Lozumbe".

Tabla 3. Asociaciones de la parroquia Santa Rufina

N°	ORGANIZACIÓN	BARRIO	NOMBRES Y APELLIDOS REPRESENTANTE	CARGO	ACTIVIDAD
1	Asociación Maiceros Lozumbe	Lozumbe	Cristian Díaz	Presidente	Productiva
2	Asociación de Caficultores Santa Rufina	Santa Rufina	Elvia Calderón	Presidenta	
3	Asociación de Productores Agropecuarios "San Vicente Ferrer" Santa Rufina	Santa Rufina	Segundo Sanmartín	Presidente	
4	Aso. De Productores Agropecuarios Jesús del Gran Poder Ye del Guineo	Ye del Guineo	Marco Piuri	Presidente	
5	Asociación agropecuaria Reina del Cisne	Amancay	Uviticio Quevedo	Presidente	
6	Asociación Agropecuaria Ecológica Nuevo Amanecer Ye del Guineo.	Ye del Guineo	Verónica Yaguachi	Presidenta	
7	Club Deportivo "Liga Santa Rufina"	Santa Rufina	Andrés Puri	Presidente	
8	Club de deportes masculino Lozumbe	Lozumbe	Manuel Guamán	Presidente	

9	Club de deportes femenino Lozumbe	Lozumbe	Alberto Guamán	Presidente	Deportiva
10	Club deportivo Moshqueros	Moshqueros	Pablo Sanmartín	Presidente	
11	Club deportivo Nueva generación	Moshqueros	Maritza Ullaguari	Presidente	
11	Club deportivo femenino 16 de noviembre	Santa Rufina	Yovanna León	Presidente	
12	Club deportivo masculino 16 de noviembre	Santa Rufina	Luis Suares	Presidente	
13	Club deportivo 25 de octubre	Santa Rufina	Teresa Hidalgo	Presidente	
14	Club deportivo El Valle	Ye del Guineo	Ángel Suarez	Presidente	
15	Comité de jóvenes del colegio	Santa Rufina	Majorie Camacho	Presidente	
16	Organización Jesús del Gran Poder	Ye del Guineo	Juan Pitizaca	Presidente	
17	Club Deportivo "Cucumate"	Cucumate	Carlos Díaz	Dirigente	
18	Junta de Agua Potable Amancay	Amancay	José Camacho	Presidente	Administración del Recurso Hídrico
19	Junta de Agua Potable Lozumbe	Lozumbe	Manuel Guamán Torres	Presidente	
20	Comité barrial Amancay	Amancay	Ángel Armijos		
21	Junta de Agua Potable Santa Rufina	Santa Rufina	José Luis Arias Chamba	Presidente	
22	Junta de regante Ye del Guineo	Ye del Guineo	Bolívar Solano	Presidente	
23	Comité de agua potable	Ye del Guineo Ato	Guillermo Soto	Presidente	
24	Junta de agua potable	Moshqueros	Santos Ullaguari	Presidente	
25	Canal de riego San Francisco	Santa Rufina	Rober Peña	Presidente	
26	Comité de agua entubada	Santa Rufina	Máximo Suarez	Presidente	
27	Junta de Agua Potable Ye del Guineo	Ye del Guineo	Walter Torres	Presidente	
28	Club de adulto mayor	Santa Rufina	Mercedes Guevara	Presidente	Grupos prioritarios
29	Comité de salud	Santa Rufina	Teresa Hidalgo	Presidente	
30	Capacidades especiales	Santa Rufina	Balcazar	Presidente	

31	CNH	Santa Rufina	Carmen Jiménez	Presidente
----	-----	--------------	----------------	------------

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Parroquia Santa Rufina 2015
 Elaborado por: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Parroquia Santa Rufina 2015

1.2 Proceso de gestión administrativo en las asociaciones agroproductivas

Para el desarrollo de este trabajo de maestría se ha escogido una asociación agroproductiva de la provincia de Loja llamada “Lozumbe” esta asociación es un centro de acopio de maíz amarillo duro, y que tiene como objetivo según el Reglamento Interno para los centros de acopio de maíz amarillo de la provincia de Loja escrito por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2017) el centro de acopio de maíz de las asociaciones tiene como objetivo: “acopiar, secar, almacenar y comercializar maíz amarillo seco y limpio y productos complementarios, procedentes de los socios y productores independientes del área de influencia de la infraestructura, con criterios de brindar peso y precio justo y buen trato los clientes. Además, trabajar con eficiencia, eficacia, transparencia e inclusión”.

1.2.1 Planificación

Las cuatro etapas del proceso de administración deben tener muy claro dentro de cada empresa u organización a continuación detallamos lo que señala Luna (2015) planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requiere encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.

Es la primera de las actividades que componen la administración de la empresa y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la empresa y establecer los criterios de decisión adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución.

Es una parte fundamental que la asociación debe realizar como uno de sus primeros pasos, para poder direccionar sus funciones en base a los objetivos y metas planteadas. Además promover una cultura basada en valores y principios empresariales, que permita una estructura organizativa eficiente a través de la dotación de un talento humano que se adapte a cada una de las funciones en la asociación.

1.2.2 Organización

Para Blandez Ricalde (2014), organización consiste en dividir el trabajo para todo el grupo para establecer y reconocer las relaciones y las autoridades necesarias que implica: el diseño de tareas y puestos, designar a las personas idóneas para ocupar esos puestos, la estructura de la organización y los métodos y procedimientos que se emplearán. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

En este apartado resulta importante considerar que para una adecuada organización debe existir una gestión idónea entre los líderes de la organización y los asociados, su mensaje debe ser transmitido a los subordinados para que éstos puedan cumplir las metas y objetivos planteados.

1.2.3 Dirección

Según dice la misma Blandez Ricalde (2014) el proceso de dirección consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- ✓ Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- ✓ Determinar el estilo de dirección adecuado.
- ✓ Orientar a las personas al cambio.
- ✓ Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Esto quiere decir que una vez se planificó y determinó una estructura organizativa sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos propuestos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para cumplir con los objetivos marcados. Esta tarea no es nada fácil; ser un buen líder es bastante complejo.

Existe una dirección eficiente cuando los directivos motivan a sus asociados ayudando a evitar conflictos en los grupos de trabajo, buscando la mejor manera de llevar a cabo las actividades diarias de la asociación, seleccionando la forma de comunicación más efectiva o median de cualquier forma asuntos relacionados con el comportamiento de los socios.

1.2.4 Control

Explica Guerra y Aguilar (1994) que la etapa del control consiste en la acción de comprobar los resultados planteados para garantizar que los planes se llevaron a cabo de la forma prevista. Es la actividad que analiza el desarrollo de las funciones anteriores que estructuran el proceso administrativo; es decir controlar consiste en verificar que todo salga como se había pensado al momento de realizar la planificación. Esta tarea afecta a todos los niveles de la empresa, tanto a los altos directivos, que son los que toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización, como a los niveles de gestión, en los que se adoptan las pautas de funcionamiento del día a día de la empresa. La finalidad es, por tanto, detectar las desviaciones respecto a las previsiones, y corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

El control es fundamental dentro de proceso de la gestión administrativa, y debe ser realizado oportunamente, ya que esto permitirá al director saber si el trabajo marcha según lo planeado y así poder conocer si los objetivos y metas de la asociación se están cumpliendo.

1.3 Responsabilidad Social Corporativa

Es un tema relativamente nuevo dentro de las empresas ecuatorianas que ha venido ganando territorio en las grandes empresas y que se espera que lo sigan haciendo en las pequeñas y grandes empresas, la responsabilidad social corporativa es según Fernandez (2009) es esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) nos proporciona la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Según Casilla (2013) la sostenibilidad tiene sus raíces en el movimiento ambiental, pero en la actualidad existe el consenso sobre la necesidad de equilibrar la triple cuenta o triple balance de resultados de los desempeños económico, social y ambiental aunados al desempeño ético enmarcado en la RSE.

La RSE ha ido evolucionando a través de varias etapas, donde las responsabilidades de los negocios se han movido de un enfoque concentrado en los beneficios y en los accionistas hacia una preocupación más holística por los grupos de interés, salud y bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

Desde el punto de vista empresarial la misma Casilla (2013) manifiesta que prima la correlación positiva y bidireccional entre rentabilidad financiera y responsabilidad social, la reducción de riesgos por conflictos con los grupos de interés, la generación de una buena reputación e imagen corporativa, el desarrollo de la innovación y la gestión de las externalidades de la actividad de la empresa sobre el medioambiente y la sociedad y que en el orden social y ético, la RSE persigue el bien común, se cuestiona sobre la realidad de la sociedad y sobre el tipo de sociedad que se desea lograr. Influenciado por ello, la empresa adopta un nuevo rol y hace un compromiso con la comunidad y es por tanto, una respuesta a los problemas de la globalización y al menor poder del Estado, garante de los bienes públicos.

1.3.1 Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial

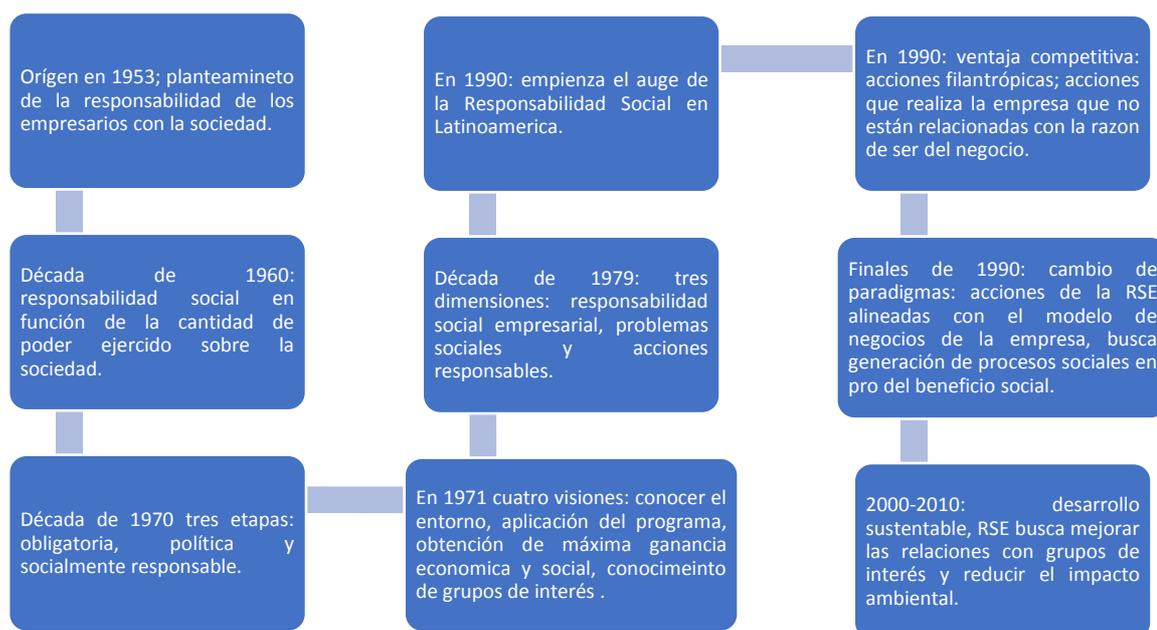


Figura 3. Evolución del concepto de RSC en el sector empresarial
 Fuente: Rauffelet, Lozano , Barrera , y García (2012)
 Elaborado por: Jorge Dávila

Las empresas hace algunos años creían que con solo cumplir con sus obligaciones legales, ya se consideraban socialmente responsables, se entiende por esto para un salario básico a sus trabajadores, cumplir con el pago de obligaciones laborales, repartir utilidades, dar vacaciones y cumplir con las normas básicas de medio ambiente, ya estaban siendo socialmente responsables; el día de hoy las empresas ya no solo deben hacer esto para ser consideradas socialmente responsables, las empresas en la actualidad deben poner un ejemplo de comportamiento ético-social, económico-legales y medio ambiental para con todos sus grupos de interés, debe sentirse parte del grupo y realizar sus actividades que de una u otra manera se identifique con las necesidades de la sociedad, buscando así obtener una aceptación de la ciudadanía y poder ser consideradas socialmente responsables.

1.3.2 Ámbitos de Responsabilidad Social Empresarial

Los ámbitos de la Responsabilidad social empresarial son ambientales, sociales y económicos y que todo esto responde a un solo modelo de gestión integral como dice Cajiga (2014) esto comprende la dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial.

La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, con relación a las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar:

En su dimensión económica interna, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad). En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

En su dimensión social interna acorde a Cajiga (2014), implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el

cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio. En su dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención de los daños que causen o pudieran causar.

En su dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

Existen varios tipos de estrategias a implementar dentro de organizaciones que buscan integrar un modelo de gestión basado en la Responsabilidad Social Corporativa se menciona a continuación los siguientes ejemplos:

a) Eliminación del peligro voluntariamente

Las empresas con responsabilidad social manifiesta Davies (2013) suelen actuar voluntariamente para eliminar las prácticas de producción que podrían causar un daño para el público, independientemente de si están obligadas por la ley. Por ejemplo, una empresa podría instituir un programa de control de riesgos que incluye medidas para proteger al público de la exposición a sustancias peligrosas a través de la educación y la sensibilización. Una planta que utiliza productos químicos podría implementar una lista de verificación de inspección de seguridad para la guía personal en las mejores prácticas de manejo de materiales y sustancias potencialmente peligrosas. Una empresa que hace vibración y ruido excesivo podría analizar los efectos que su trabajo tiene sobre el medio ambiente por la topografía de los residentes locales. La información recibida podría utilizarse para ajustar las actividades y desarrollar una insonorización para disminuir la exposición pública a la contaminación del ruido.

b) Desarrollo comunidad

Las compañías, empresas y corporaciones relacionadas con la responsabilidad social se alinean según Davies (2013) con las instituciones adecuadas para crear un mejor ambiente para vivir y trabajar. Por ejemplo, una corporación o empresa puede crear una fundación para ayudar en el aprendizaje o la educación para el público. Esta acción se considera como un activo a todas las comunidades que sirve, mientras se desarrolla un perfil público positivo.

c) Crear un valor compartido

Para Davies (2013) los intereses de responsabilidad corporativa suelen referirse como la creación de valor compartido o CSV(Creación Social de Valor), que se basa en la conexión entre el éxito empresarial y el bienestar social. Puesto que una empresa necesita una fuerza laboral productiva para funcionar, la salud y la educación son elementos clave para esa ecuación. Los negocios rentables y exitosos deben prosperar para que la sociedad pueda desarrollarse y sobrevivir. Un ejemplo de cómo funciona la CSV puede ser un concurso patrocinado por la empresa, que implica un proyecto para mejorar la gestión y el acceso de agua utilizada por una comunidad agrícola, para fomentar la salud pública.

d) Educación social y conciencia

Las empresas que participan en la inversión socialmente responsable menciona Davies (2013) utilizan el posicionamiento para presionar a las empresas a adoptar un comportamiento socialmente responsable. Para ello, utilizan los medios de comunicación y distribución de Internet para exponer las actividades potencialmente perjudiciales de las organizaciones. Esto crea un diálogo educativo para el público mediante el desarrollo de la conciencia social de la comunidad. Este tipo de activismo colectivo puede ser afectivo para alcanzar objetivos de sensibilización y educación social. Integrar una estrategia de sensibilización social en el modelo de negocio puede ayudar también a las empresas en el seguimiento activo del cumplimiento de normas de ética empresarial y leyes aplicables

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio

Debido a la naturaleza y carácter exploratorio y descriptivo de la investigación, se utilizó los métodos deductivo, inductivo y descriptivo además se utilizó técnicas como revisión bibliográfica y entrevista.

2.2 Métodos

2.2.1 Método deductivo

El deducir es una de las principales premisas del método científico de investigación según Carvajal (2013) el método deductivo de investigación deberá ser entendido como un método de investigación que utiliza la deducción o sea el encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión. En la ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada Teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la lógica.

En la presente investigación se utilizó el método deductivo con el objetivo de obtener conclusiones directas, en las que se ha incluido conocimientos y leyes que han permitido deducir nuevas ideas e hipótesis.

Se utiliza para analizar de manera general las prácticas socialmente responsables, formas de manejo y operación, enfocándose en los aspectos administrativo y operativo.

2.2.2 Método inductivo

Es un método que también es utilizado en la ciencia experimental y que Cegarra (2012) menciona que este método consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtiene los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado.

En la presente investigación, a través de la observación se ha realizado el registro de todos los hechos relevantes de la asociación Lozumbe del Cantón Chaguarpamba, mismos que han sido clasificados y contrastados con la información obtenida del método deductivo.

Lo utilizamos para realizar un análisis particular, permitiendo conocer su manejo, reconocimiento de estrategias de estrategias, conocer la manera que se realiza el cultivo e identificación de posibles prácticas de responsabilidad social corporativa que sea aplicada.

2.2.3 Método descriptivo

El método descriptivo de Tamayo (2002) señala que este método comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En la presente investigación se ha utilizado el método descriptivo con el objetivo de definir, clasificar y caracterizar la asociación “Lozumbe” del Cantón Chaguarpamba.

2.3 Técnicas

2.3.1 Revisión bibliográfica, documental y de archivo.

Se ha revisado los documentos que puedan ser proporcionados tanto de la asociación a investigar como los obtenidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

2.3.2 Entrevista

Uno de los métodos que servirán para el desarrollo de la presente investigación es la entrevista, Jiménez (2012) menciona que es “el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Además, esta técnica está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador, así mismo, ha llegado a convertirse en una actividad de nuestra cultura, aunque la entrevista es un texto negociado, donde el poder, el género, la raza, y los intereses de clases han sido de especial interés en los últimos tiempos.

Carbajal Arroyo (2012) dice que la encuesta consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

En la presente investigación se utilizó un cuestionario, mismo que fue aplicado a los miembros de la asociación con el cual se obtuvo respuestas escritas, mismas que serán cuantificadas, analizadas e interpretadas en los siguientes capítulos de la investigación.

El instrumento de evaluación (VEO) citado posteriormente ha sido aplicado a los socios y Gerente de la asociación, con el objetivo de obtener mayor información de la misma y convalidar los datos obtenidos con los métodos de investigación.

2.3.3 Encuesta

Carbajal Arroyo (2012) menciona que la encuesta consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

En la presente investigación se utilizó el instrumento del cuestionario, mismo que fue aplicado a los miembros de la asociación con el cual se obtuvo respuestas escritas, mismas que serán cuantificadas, analizadas e interpretadas en los siguientes capítulos de la investigación.

2.4 Población

La población sujeta de estudio son los socios de la organización Lozumbe, perteneciente al cantón Chaguarpamba, Provincia de Loja, misma que está conformada por 17 productores de maíz, se ha realizado la encuesta a todos los miembros de la asociación y la entrevista al Gerente de la misma.

2.5 Instrumentos para obtención y manejo de información

El instrumento que se utilizó para aplicar la encuesta es el denominado instrumento VEO desarrollado por USAID y aplicado en algunas regiones del vecino país del Perú, para poder evaluar el estado de las organizaciones agroproductivas de este país, a este instrumento se le hicieron algunas modificaciones para poder ser aplicado de acuerdo al uso que se le requiere dar. Ver Anexo 1.

Según el manual de este instrumento (USAID) detalla que el marco de evaluación está construido alrededor de cinco ejes claves que se consideran críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores. Éstos son:

- Desarrollo Humano;
- Negocios y servicios;
- Gerencia y administración;
- Patrimonio;
- Democracia y participación, cada eje está subdividido entre tres y seis categorías (que totalizan 21) con entre 10 y 15 indicadores asociados.

El resultado es un análisis estructurado que emplea 63 indicadores sociales, económicos y organizacionales; mucho más que otros enfoques. Más allá, integra factores sociales y económicos, los cuales normalmente están separados.

CAPÍTULO 3

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN

3.1 Antecedentes de la asociación

La resolución de constitución SEPS-ROEPS-2013-003847 de fecha del 27 de julio del 2013 se constituyó la asociación de participación social “Lozumbe”, ubicado en la provincia de Loja, cantón Chaguarpamba y parroquia de Santa Rufina, buscando beneficiar a las familias que se dedican a la producción y comercialización del maíz en esta región.

3.2 Filosofía empresarial

La Asociación Lozumbe, no cuenta con un modelo administrativo definido, lo que también ha limitado que desarrolle su gestión basada en una filosofía clara.

3.2.1 Misión

La asociación no dispone de misión es por tal motivo que no se hace constar en este apartado.

3.2.2 Visión

La asociación no dispone de visión es por tal motivo que no se hace constar en este apartado.

3.2.3 Valores institucionales

La asociación no aportó con información en la que se muestre como ha definido una lista de valores que se adapte a su modelo de gestión, debido a que no están establecidos.

3.3 Productos y/o servicios

La asociación de participación social “Lozumbe” se dedica a producir, almacenar y comercializar maíz duro para ser vendido a los principales consumidores de maíz de la localidad y región.

3.4 Estructura organizacional

La siguiente estructura organizacional fue presentada por los socios del centro de acopio Asociación de maiceros “Lozumbe”.

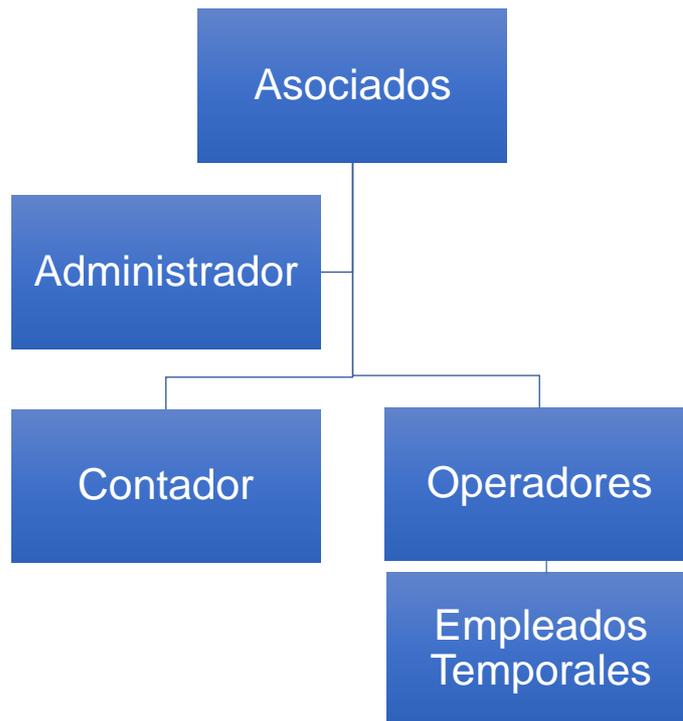


Figura 4 Organigrama de la Asociación Lozumbe
 Fuente: Plan de negocios de la Asociación Lozumbe 2016
 Elaborado por: Asociación Lozumbe

Asociados: son todos los socios de la organización y toman las decisiones finales del centro de acopio.

Contador: se encargará de preparar y presentar los estados financieros, evaluar las obligaciones fiscales y cumplir con las regulaciones.

Administrador: se encargará de las operaciones diarias del centro de acopio.

Operadores: trabajadores permanentes del centro de acopio que se encargarán de diferentes funciones.

Trabajadores temporales: solo se utiliza en la época de cosecha para ayudar en el centro de acopio.

3.5 Características de la Asociación en la zona de influencia

Actualmente en la cadena del maíz se puede identificar 3 eslabones importantes:

- ✓ Eslabón de la producción: Todos los productores maiceros asociados y no asociados.
- ✓ Eslabón del acopio: Todas las asociaciones que cuentan con centros de acopio, privados y los intermediarios que compran a productores y asociaciones para luego vender el producto a las industrias.
- ✓ Eslabón de industria: Industrias procesadoras de maíz para balanceado a nivel nacional.

Se estima que en la provincia de Loja, existen alrededor de unas 35.000 hectáreas dedicadas al cultivo de maíz, con un rendimiento promedio por hectárea de 150 qq.

El eslabón de la producción se caracteriza porque los productores no comercializan el maíz a través de la asociación y del centro de acopio debido a que el precio mínimo de sustentación es demasiado bajo comparado con los costos de producción de la zona, y los intermediarios pagan un precio más alto directamente en las fincas de los productores. Los costos de producción en la zona son aproximadamente \$12,90(precio estimado en aquel tiempo) por qq y el precio mínimo de sustentación es de \$14,90, obteniendo una ganancia de \$2,00 por qq en el caso que se cumpla con los estándares establecidos.

3.6 Análisis de la información a Directivos

En esta sección se analizará la información recopilada a través del método de la entrevista a los directivos de la asociación con el fin de determinar la gestión administrativa en la asociación “Lozumbe”, parroquia Santa Rufina del cantón Chaguarpamba, la entrevista se la realizó al administrador y presidente de la misma.

Análisis de resultados

Tabla 4. A Desarrollo Humano

Desarrollo del Capital humano	Variables	Porcentaje
Capacitaciones	Más de 3 por año	0%
	De 1 a 3 por año	100%
	Ninguna vez	0%
Formación de promotores	Más de 3 por año	0%
	De 1 a 3 por año	100%
	Ninguna vez	0%
Conocimiento de computación de los socios	SI	100%
	NO	0%
Prácticas de buen gobierno	Si realizan	0%
	No realizan	100%
	Se evidencias malas prácticas	0%
Economía del socio	Variables	Porcentaje
Ingreso promedio del socio	Menos de \$375	100%
	De uno a dos salarios mínimos	0%
Dinámicas de cooperación y conflicto	Variables	Porcentaje
Relaciones con la comunidad	Cooperación	100%

	Apoyo/Ayuda	0%
	No son muy buenas	0%
	Apoyo/Ayuda	0%
	No son muy buenas	0%
Relaciones con el estado	Cooperación	0%
	Apoyo/Ayuda	100%
	Existen conflictos	0%
Equidad de género	Variables	Porcentaje
Participación y toma de decisiones	Mujeres solo como socias	0%
	Mujeres en alguna dirección	100%
	Mujeres en cargo de decisión	0%
	No participan	0%
Programas Sociales	Variables	Porcentaje
Programas dirigidos a las familias	Si tiene	0%
	No tiene	100%
Programas dirigidos a los niños	Si tiene	0%
	No tiene	100%
Programas dirigidos a los jóvenes	Si tiene	0%
	No tiene	100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

Se evidencia que según los directivos de la asociación “Lozumbe” el 100% de los socios han sido capacitados de una a tres veces por año en temas administrativos y de comercialización, así mismo que los directivos si han utilizado computadora para realizar actividades vinculadas en la asociación. La asociación “Lozumbe” no ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, falseo de documentos, etc. Se puede apreciar que los directivos asumen que el ingreso promedio mensual del socio es menor al de 375 dólares.

La relación de la asociación con la comunidad, con los socios y con el estado, dan y reciben colaboración con la comunidad al momento de realizar negocios con la comunidad, entre socios también tienen una relación cordial, y con el GAD parroquial manifiestan tener apoyo. Los directivos manifiestan que en lo que a equidad de género se refiere tienen a una mujer como parte de alguna dirección.

La asociación según los directivos no tiene ningún programa dirigidos a las familias, niños o jóvenes, acorde a lo observado en la tabla 8.

Tabla 5: B Negocios y servicios

Productivos	Variables	Porcentaje
Asistencia técnica	Brinda Servicio	100%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	0%
Certificaciones	Brinda Servicio	0%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	100%
Comercialización	Variables	Porcentaje
Acopio y venta	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%
Reglamentos para la comercialización	Dispone	100%
	No dispone	0%
	Tamaño, impurezas y humedad	2%
Capacitación	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
Acceso y gestión de créditos	Variables	Porcentaje
Préstamos a socios	Fondos propios	0%
	Fondos externos	0%
	No lo brinda	100%
Acercamiento a instituciones financieras	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
Información	Variables	Porcentaje
Precios y mercados	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%
Otros	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

Los directivos manifiestan que, si dan asistencia técnica a sus socios al momento de cultivar y comercializar maíz, pero que no reciben acompañamiento al momento de buscar alguna certificación.

La organización cuenta con el servicio de acopio y venta de maíz molido según sus directivos, cuentan con reglamentos para comercializar en los que destacan el tamaño, la humedad y la impureza del maíz, también indican que los socios no reciben capacitación en temas de comercialización.

La organización no brinda el servicio de créditos para sus asociados y tampoco brinda asesoría y acompañamiento para la certificación en acercamiento a instituciones financieras. La asociación cada 6 meses que es cada cuando actualizan precios antes de empezar a comercializar, así como también no brinda información sobre la oferta de servicios sociales.

Tabla 6: C Gerencia y Administración

Gerencia	Variables	Porcentaje
Plan estratégico y operativo	Tiene y aplica	0%
	Tiene y no aplica	100%
	No tiene	0%
Plan de acopio y comercialización	Tiene y aplica	100%
	Tiene y no aplica	0%
	No tiene	0%
Mecanismos de evaluación y gestión	Tiene y es funcional	100%
	Tiene y no es funcional	0%
	No implementa	0%
Recursos humanos contratados	Tiene	100%
	No tiene	0%
Administración	Variables	Porcentaje
Informes financieros y contables	Lleva informes contables	100%
	Solo registran ingresos y egresos	0%
	No los llevan/atrasados	0%
Manejo de caja chica	Tiene	0%
	No tiene	100%
Obligaciones tributarias	Si	100%
	No	0%
Pérdidas y ganancias	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No determina	0%
Órganos de control y auditoría	Si	100%
	No	0%
Gestión	Variables	Porcentaje
Gestión de proyectos	Más o igual que tres proyectos	0%
	Menos de tres proyectos	100%
	Ninguno	0%
Relación institucional	Cinco o más	0%
	Menos de cinco	100%
Contratos y convenios	Menos de dos	100%
	Mayor o igual que dos	0%

Gestión comercial	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No realiza	0%
Certificaciones	Una o más	100%
	Ninguna	0%
Servicios sociales	Variables	Porcentaje
Salud, educación, saneamiento, etc.	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
Responsabilidad ambiental	Variables	Porcentaje
Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios	Aplica	0%
	No aplica	100%
Participación foro ambiental	Ha participado	100%
	No ha participado	0%
	Desconoce	0%
Contribución a protección medio ambiente	Ha contribuido	100%
	No ha contribuido	0%
	No realiza	0%
Políticas de explotación de RRNN	Existen políticas	100%
	No existen políticas	0%
Educación y concienciación Ambiental	Realiza campañas	0%
	No realiza	100%
Impactos ambientales causados por proveedores	Si lo hace	100%
	No lo hace	0%
Impacto ambiental por el uso de la tierra	Si ha realizado	0%
	No ha realizado	100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

Los directivos manifiestan que si cuentan con un plan estratégico pero que no lo aplican, cuentan con un plan de acopio que si es aplicado, que realizan evaluaciones a la gestión de la gerencia y que según ellos es funcional y que por ultimo si tienen a personal contratado como bodegueros en tiempos de cosecha.

La asociación según los socios si lleva informes financieros contables anuales, no cuentan con una caja chica, la organización está al día con sus obligaciones tributarias hasta el año 2016, que según sus estados de pérdidas y ganancias mantienen un crecimiento o estabilidad en la comercialización del maíz, y que ellos realizan un control a los estados financieros e inventarios para poder realizar un control de lo sucedido en el año.

La asociación ha gestionado al menos un proyecto y que fue con el gobierno parroquial de Santa Rufina, tiene relación con algunas instituciones públicas y privadas como lo es el MAG, Asociación de maiceros de Balsas y PRONACA, se ha firmado un convenio con el GAD para construir un cerramiento para la sede de la asociación, en el aspecto comercial manifiestan que se ha mantenido estable con un leve crecimiento y valorado aproximadamente en \$8.000 y en cuanto a certificaciones manifiestan que no tiene ninguna.

La asociación según sus directivos no cuenta con servicios sociales como de Salud, educación o saneamiento.

También indica que en la asociación no realizan prácticas ambientales en la producción o comercialización, a menudo participan en foros ambientales para discutir cuestiones ambientales con el gobierno o comunidad, no contribuyen por medio de políticas y/o proyectos para la conservación del medio ambiente, así como tampoco cuentan con políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales, no realiza campañas en educación con base a las 3Rs; si realiza debates con los proveedores de insumos sobre los impactos ambientales causados por sus productos, y tampoco se ha realizado algún estudio de suelo que vaya enfocado a medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra.

Tabla 7. D Patrimonio

Recursos propios	Variables	Porcentaje
Pago de aportes a los asociados	Pagan más del 50%	100%
	Pagan menos del 50%	0%
Fondos para créditos a los asociados	Dispone	0%
	No dispone	100%
Ahorros en cuentas bancarias	Tiene	100%
	No tiene	0%
Capital de trabajo	Tiene	0%
	No tiene	100%
Recursos externos	Variables	Porcentaje
Donaciones	Ha accedido	0%
	No ha accedido	100%
Créditos	Ha accedido	100%
	No ha accedido	0%
Activos fijos	Variables	Porcentaje
Sede o local institucional	Propia	100%
	Alquilada	0%

	No tiene	0%
Muebles y equipos de computo	Propios	100%
	No tiene	0%
Infraestructura productiva y comercial	Tiene	100%
	No tiene	0%
Otros bienes (terrenos, laboratorios)	Tiene	100%
	No tiene	0%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

Se pone de manifiesto que más del 50% de los socios realizan el pago de sus cuotas mensuales y de un valor anual de aproximadamente de \$60, también nos muestra que la organización no dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados, la asociación si dispone de cuenta de ahorros en institución financiera, la organización no dispone de capital de trabajo propio.

En los últimos tres años la asociación no ha accedido a algún tipo de donación o apoyo económico, pero si ha accedido a un crédito que fue utilizado para la comercialización del maíz.

Según los directivos la asociación si posee de una sede propia, también cuenta con equipo de cómputo que al momento se encontraba dañado, cuentan con infraestructura productiva como lo son la báscula, secadora, molino y silos, también cuenta con otros bienes como lo es un tractor y terrenos donde está ubicada su sede.

Tabla 8: E Democracia y Participación

Órganos de dirección	Variables	Porcentaje
Conformación	Completa	100%
	Completa pero no funcional	0%
	Incompleta	0%
Decisiones	Estratégicas	100%
	Cotidianas	0%
Actos y registros	Llevar actas	100%
	No llevan	0%
Funcionamiento de asambleas	Variables	Porcentaje
Frecuencias de las asambleas	Por lo menos dos veces al año	100%
	Menos de dos veces al año	0%
	No se reúne	0%
Decisiones	Más del 50%	100%

	Menos o igual que el 50%	0%
Actas y registros	Si	100%
	No	0%
Participación y Comunicación	Variables	Porcentaje
Conocimiento de los estatutos	Conoce en su totalidad	100%
	Conoce parcialmente	0%
	Desconoce	0%
Órganos de apoyo	Igual o mayor que tres	0%
	Menos de tres	100%
Comunicación	Órgano de difusión propia	0%
	Órgano de difusión subsidiado	0%
	No cuentan con órgano de difusión	100%
Base social	Variables	Porcentaje
Planificación participativa	Presidente y directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo	100%
Toma de decisiones	Presidente y directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo	100%
Comunicación de las decisiones	A nivel de socios	100%
	Directivas de base y central	0%
	Consejo directivo central	0%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

En cuanto a su órgano de dirección nos muestra que su conformación está completa por 9 personas, donde se toman decisiones estratégicas como lo son el acceder a créditos para la asociación, llevan actas de asistencia y aprobación de temas acordados en las asambleas. El funcionamiento de asambleas indica que se realizan por lo menos dos veces al año y que a las mismas asisten siempre más del 50% en las cuales se llevan actas de asistencias y aprobación elaboradas por la secretaria de la asociación.

En el apartado de participación y comunicación muestra que los directivos conocen en su totalidad los estatutos de la asociación, tienen menos de tres órganos de apoyo para los directivos y que no cuentan con un método de difusión propio, ellos realizan sus comunicaciones mediante sus teléfonos celulares.

Se observar que según los directivos todas las bases y consejo directivo participan en las planificaciones, para tomar las decisiones con respecto al financiamiento de la asociación y los proyectos que se puedan presentar, estas comunicaciones se las realiza a nivel de socios.

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

Tabla 9 A Desarrollo Humano

Desarrollo del Capital humano	Variables	Porcentaje
Capacitaciones	Más de 3 por año	20%
	De 1 a 3 por año	60%
	Ninguna vez	20%
Formación de promotores	Más de 3 por año	0%
	De 1 a 3 por año	27%
	Ninguna vez	73%
Conocimiento de computación de los socios	SI	27%
	NO	73%
Prácticas de buen gobierno	Si realizan	0%
	No realizan	100%
	Se evidencias malas prácticas	0%
Economía del socio	Variables	Porcentaje
Ingreso promedio del socio	Menos de \$375	87%
	De uno a dos salarios mínimos	13%
	Más de dos salarios mínimos vitales	0%
Dinámicas de cooperación y conflicto	Variables	Porcentaje
Relaciones con la comunidad	Cooperación	100%
	Apoyo/Ayuda	0%
	No son muy buenas	0%
Relaciones con los socios	Cooperación	100%
	Apoyo/Ayuda	0%
	No son muy buenas	0%
Relaciones con el estado	Cooperación	0%
	Apoyo/Ayuda	80%
	Existen conflictos	20%
Equidad de género	Variables	Porcentaje
Participación y toma de decisiones	Mujeres solo como socias	0%
	Mujeres en alguna dirección	100%
	Mujeres en cargo de decisión	0%

	No participan	0%
Programas Sociales	Variables	Porcentaje
Programas dirigidos a las familias	Si tiene	0%
	No tiene	100%
Programas dirigidos a los niños	Si tiene	0%
	No tiene	100%
Programas dirigidos a los jóvenes	Si tiene	0%
	No tiene	100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

Se observa que un 60% de los socios consideran que si son capacitados de una a tres veces por año en materias de siembra y cultivo, mientras que un 73% de los socios consideran que no han sido capacitados alguna vez en tema de promotores, un 72% de lo socios considera también que no utilizan el computador para realizar labores que tengan que ver con la organización; y un 100% considera que no se han evidenciado malas prácticas en relación a temas de corrupción, falseo de documentos, etc.

Con respecto a la economía del socio se evidencia que un 87% de los socios consideran que tienen un ingreso promedio mensual menor a \$375.

Las relaciones de la asociación con la comunidad según los socios son de cooperación en temas de obtener mejores precios para la comercialización y para que otros miembros de la asociación puedan acogerse a los kits de siembra que son entregados por el MAG, las relaciones entre ellos son cordiales y de cooperación mutua, en cuanto a las relaciones con el estado un 80% de los socios opinan que las relaciones son de apoyo y ayuda.

Se evidencia que un 100% de los socios manifiestan que las mujeres cumplen papeles en alguna dirección dentro de la asociación.

Los socios además manifiestan en su totalidad que no poseen programas sociales dirigidos a las familias, a los niños o a los jóvenes.

Tabla 10: B Negocios y servicios

Productivos	Variables	Porcentaje
Asistencia técnica	Brinda Servicio	33%
	Servicio deficiente/limitado	0%
	No lo brinda	67%
Certificaciones	Brinda Servicio	53%

	Servicio deficiente/limitado	47%
	No lo brinda	0%
Comercialización	Variables	Porcentaje
Acopio y venta	Brinda el servicio	87%
	No lo brinda	13%
Reglamentos para la comercialización	Dispone	100%
	No dispone	0%
Capacitación	Brinda el servicio	80%
	No lo brinda	20%
Acceso y gestión de créditos	Variables	Porcentaje
Préstamos a socios	Fondos propios	0%
	Fondos externos	0%
	No lo brinda	100%
Acercamiento a instituciones financieras	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
Información	Variables	Porcentaje
Precios y mercados	Brinda el servicio	100%
	No lo brinda	0%
Otros	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Dávila

Observamos que un 87% de los socios opina que la asociación no brinda asistencia técnica en cultivos y post cosecha, también que un 53% opina que se les brinda el servicio de asesoría para las certificaciones de maíz.

Se identifica que un 87% de los socios manifiestan que la asociación si brinda el servicio de acopio y venta de maíz, algunos socios manifiestan que realizan la venta por su cuenta, un 100% de los socios manifiestan que tienen reglamentos de calidad para comercializar el maíz, que tienen que ver en cuanto a tamaño, impurezas y humedad y un 80% de los socios opinan que existen capacitaciones a los asociados en temas de comercialización.

En este apartado se aprecia que un 100% de los socios manifiestan que la asociación no brinda créditos a los socios y que tampoco brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación.

Un 100% de los socios manifiesta que la información sobre precios y mercados es actualizada mensualmente por la asociación y de igual manera que no brinda información sobre la oferta de servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.

Tabla 11: C Gerencia y Administración

Gerencia	Variables	Porcentaje
Plan estratégico y operativo	Tiene y aplica	40%
	Tiene y no aplica	27%
	No tiene	33%
Plan de acopio y comercialización	Tiene y aplica	67%
	Tiene y no aplica	20%
	No tiene	13%
Mecanismos de evaluación y gestión	Tiene y es funcional	73%
	Tiene y no es funcional	27%
	No implementa	0%
Recursos humanos contratados	Tiene	0%
	No tiene	100%
Administración	Variables	Porcentaje
Informes financieros y contables	Lleva informes contables	100%
	Solo registran ingresos y egresos	0%
	No los llevan/atrasados	0%
Manejo de caja chica	Tiene	13%
	No tiene	87%
Obligaciones tributarias	Si	100%
	No	0%
Pérdidas y ganancias	Creciente/Estable	100%
	Decreciente	0%
	No determina	0%
Órganos de control y auditoría	Si	67%
	No	33%
Gestión	Variables	Porcentaje
Gestión de proyectos	Más o igual que tres proyectos	0%
	Menos de tres proyectos	100%
	Ninguno	0%
Relación institucional	Cinco o más	0%
	Menos de cinco	100%
Contratos y convenios	Menos de dos	100%
	Mayor o igual que dos	0%
Gestión comercial	Creciente/Estable	93%
	Decreciente	0%

	No realiza	7%
Certificaciones	Una o más	100%
	Ninguna	0%
Servicios sociales	Variables	Porcentaje
Salud, educación, saneamiento, etc.	Brinda el servicio	0%
	No lo brinda	100%
Responsabilidad ambiental	Variables	Porcentaje
Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios	Aplica	80%
	No aplica	20%
Participación foro ambiental	Ha participado	53%
	No ha participado	47%
	Desconoce	0%
Contribución a protección medio ambiente	Ha contribuido	73%
	No ha contribuido	27%
	No realiza	0%
Políticas de explotación de RRNN	Existen políticas	0%
	No existen políticas	100%
Educación y concienciación Ambiental	Realiza campañas	20%
	No realiza	80%
Impactos ambientales causados por proveedores	Si lo hace	67%
	No lo hace	33%
Impacto ambiental por el uso de la tierra	Si ha realizado	27%
	No ha realizado	73%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Dávila

Se muestra que un 40% de los socios poseen un plan estratégico y que es aplicado, un 67% de los socios manifiesta que la asociación posee y aplica un plan de acopio y comercialización, un 72% de los socios manifiestan tener mecanismos de evaluación de gestión y que es funcional y un 100% de los socios manifiestan que de momento la asociación no tiene personal contratado.

Se puede apreciar que un 100% de los socios saben que se llevan informes financieros contables anuales, que un 87% de los socios conocen que la asociación no tiene una caja chica, el 100% de los socios conocen que se realizan obligaciones tributarias y que no conocen con exactitud cuándo fue la fecha de su última declaración menos del 50% opina que en 2016 y más del 50% que en 2017; en sus estados de pérdidas y ganancias manifiestan que el mercado se mantiene estable con un leve crecimiento, y que un 67% de

los socios opinan que el órgano de control y auditoría es funcional y que ellos buscan que los estados presentados en asamblea cada año junto con la rendición de cuentas de los administradores se encuentren correctas.

Se indica que todos los socios han presentado menos de tres proyectos y que se realizaron junto al GAD Parroquial de Santa Rufina, también manifiestan que tienen relaciones con el GAD Parroquial, MAGAP, Agripac y con BanEcuador, ha firmado un convenio con el GAD parroquial para construir el cerramiento de la sede de la asociación, el 93% de los socios evalúan la gestión comercial de los últimos años como estable/creciente y estiman que ha sido de alrededor de \$2.000 y por último el 100% manifiestan que la organización no ha obtenido ninguna certificación.

El 100% de los socios manifiestan que la organización no ofrece el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte.

Se verifica que un 80% de los socios manifiestan que aplican medidas ambientales en su producción, también manifiestan que un 53% de los socios ha participado en foros ambientales, un 73% manifiesta que ha contribuido en la protección al medio ambiente en el tema de reciclaje de residuos, un 100% manifiesta que no tienen políticas de explotación de recursos naturales, un 80% de los socios manifiesta que no realiza campañas de educación con base a las 3Rs, un 67% de los socios manifiestan que debaten con los proveedores de insumos los impactos ambientales causados por sus productos y un 73% de los socios manifiestan que no se ha realizado un estudio para medir el impacto ambiental causado por la producción y uso de la tierra.

Tabla 12. D Patrimonio

Recursos propios	Variables	Porcentaje
Pago de aportes a los asociados	Pagan mas del 50%	100%
	Pagan menos del 50%	0%
Fondos para créditos a los asociados	Dispone	0%
	No dispone	100%
Ahorros en cuentas bancarias	Tiene	100%
	No tiene	0%
Capital de trabajo	Tiene	13%
	No tiene	87%
Recursos externos	Variables	Porcentaje
Donaciones	Ha accedido	13%

	No ha accedido	87%
Créditos	Ha accedido	93%
	No ha accedido	7%
Activos fijos	Variables	Porcentaje
Sede o local institucional	Propia	100%
	Alquilada	0%
	No tiene	0%
Muebles y equipos de computo	Propios	100%
	No tiene	0%
Infraestructura productiva y comercial	Tiene	100%
	No tiene	0%
Otros bienes (terrenos, laboratorios)	Tiene	100%
	No tiene	0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Dávila

Se muestra que más del 50% de los socios cumplen con el pago de sus cuotas mensuales y de un valor anual de aproximadamente de \$60, también nos muestra que la organización no dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados, la asociación si dispone de cuenta de ahorros en institución financiera, la organización no dispone de capital de trabajo propio.

Se evidencia que un 87% de los socios no han accedido a una donación en los últimos 3 años, el 93% de los socios manifiestan que se ha accedido a un crédito con el BanEcuador que se utilizó para la comercialización del maíz.

El 100% de los socios tiene una sede de su propiedad, también manifiestan que posee equipo de computo pero que se encuentra dañado y que poseen de infraestructura productiva como lo son el molino, secadora, silos y báscula y que cuentan con un terreno donde funciona la sede y un tractor.

Tabla 13. E Democracia y Participación

Órganos de dirección	Variables	Porcentaje
Conformación	Completa	100%
	Completa pero no funcional	0%
	Incompleta	0%
Decisiones	Estratégicas	73%
	Cotidianas	27%

Actos y registros	Llevar actas	100%
	No llevan	0%
Funcionamiento de asambleas	Variables	Porcentaje
Frecuencias de las asambleas	Por lo menos dos veces al año	100%
	Menos de dos veces al año	0%
	No se reúne	0%
Decisiones	Más del 50%	100%
	Menos o igual que el 50%	0%
Actas y registros	Si	100%
	No	0%
Participación y Comunicación	Variables	Porcentaje
Conocimiento de los estatutos	Conoce en su totalidad	53%
	Conoce parcialmente	47%
	Desconoce	0%
Órganos de apoyo	Igual o mayor que tres	0%
	Menos de tres	100%
Comunicación	Órgano de difusión propia	0%
	Órgano de difusión subsidiado	0%
	No cuentan con órgano de difusión	100%
Base social	Variables	Porcentaje
Planificación participativa	Presidente y directorio	0%
	Todo el consejo directivo	13%
	Todas las bases y consejo	87%
Toma de decisiones	Presidente y directorio	0%
	Todo el consejo directivo	0%
	Todas las bases y consejo	100%
Comunicación de las decisiones	A nivel de socios	100%
	Directivas de base y central	0%
	Consejo directivo central	0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Dávila

El 100% de los socios manifiesta que están completo su órgano de dirección y que la mayoría piensa que consta de 5 personas, los tipos de decisiones según el 73% de los socios son de carácter estratégico como es el acceso a un crédito y la edificación del cerramiento, y un 100% de los socios manifiestan que llevan actas de asistencia y aprobación de lo acordado en las asambleas.

El 100% de los socios manifiestan que se reúnen como mínimo dos veces por año, y que a estas reuniones asisten siempre más del 50% de los socios, se llevan actas de asistencias que son realizadas por la secretaria de la asociación.

Se muestra que un 53% de los socios conoce en su totalidad los estatutos de la asociación y el restante 47% lo conoce parcialmente, el 100% de los socios manifiestan que se tiene menos de tres órganos de apoyo y que no cuenta con un órgano de difusión propio que las comunicaciones se las realiza telefónicamente.

En el apartado se observa que un 87% de los socios realizan planificaciones en la organización y que participan todas las bases y consejo directivo; la toma de decisiones es realizada por el todas las bases y el consejo directivo y por último la comunicación de estas decisiones se la realiza a nivel de socios.

3.8. Análisis comparativo directivos–socios de la organización

Los directivos y los socios de la organización coinciden en la mayoría de los ítems de las encuestas, que se les realizó en días anteriores, existieron algunas diferencias un poco puntuales en los temas de:

Desarrollo Humano

Existen diferencias entre sus puntos de vista como por ejemplo en el tema de capacitaciones los directivos manifiestan que las capacitaciones se las ha realizado en los temas de comercialización mientras que los socios manifiestan que han sido en temas de siembra y cultivo, en el uso de computadoras la mayoría de los socios no realizan labores relacionadas con la asociación, por otro lado los socios manifiestan que ellos si realizan actividades relacionadas con la organización con un computador; todos los socios y directivos manifiestan que no se evidencian malas prácticas del buen gobierno, el ingreso promedio de los socios según ellos mismo y los directivos es menor a \$375, las relaciones de la asociación para con los demás organismos que la rodean es de cooperación y ayuda sin evidenciar conflictos con alguna entidad; encontramos que tanto socios como directivos estaban de acuerdo con relación a que no tienen programas sociales dirigidos familias, niños y jóvenes.

Negocios y Servicios

En respecto al tema de Negocios y Servicios difieren muy poco en sus respuestas algunas de ellas son en relación a las asistencia técnica los directivos manifestaron que si ofrecen

asistencia técnica mientras que los socios no están de acuerdo con eso, coinciden en que la asociación presta el servicio de acopio y venta y que dispone de reglamentos para comercializar; la asociación no otorga préstamos a sus socios y tampoco buscan el acercamiento con terceros para lograrlo, los precios y mercados son actualizados siempre antes de cada cosecha.

Gerencia y Administración

La organización posee plan estratégico y que si lo aplican según los directivos mientras que según los socios manifiestan que no es aplicado, pero que si tienen plan de acopio y comercialización y que si es aplicado, manejan mecanismos de evaluación de gestión y que son funcionales; coinciden en que solo se contrata personal solo para los tiempos de cosecha; todos manifiestan que tienen informes financieros y contables al igual que no tiene caja chica; están al tanto de las obligaciones tributarias y que son pagadas anualmente, según el análisis de pérdidas y ganancias coinciden en que es estable y que tiene un leve crecimiento, en cuanto a la gestión de proyectos la asociación ha gestionado proyectos con el gobierno provincial para realizar el cerramiento de la sede, tiene relación con lagunas entidades públicas y privadas como lo son MAG, Agripac, Banecuator, Aso. de Balsas entre otras esta información coincide entre socios y directivos; la organización no ofrece ni facilita servicios de educación arte cultura y deporte.

En cuanto a la responsabilidad ambiental difieren en algunas partes como por ejemplo los directivos manifiestan que no aplican prácticas de responsabilidad ambiental mientras que los socios manifiestan que, si las realizan, coinciden en que participan de comités para discutir cuestiones ambientales y con los proveedores también realizan esta discusión, concuerdan en que no tiene políticas de explotación de recursos naturales.

Patrimonio.

Socios como directivos coinciden en que pagan sus aportes mensuales y que lo realiza más del 50% con un aporte anual de \$60, de igual manera coinciden que no disponen de recursos propios para ofrecer crédito a sus socios y que no cuenta con capital de trabajo propio; también coinciden en que no han accedido a algún tipo de donación en los últimos 3 años pero que si han accedido a un crédito con BanEcuador para comercializar maíz; También coinciden en que la sede de la organización es propia, que poseen equipos de cómputo que se encuentran dañados, que poseen infraestructura productiva como lo son los silos, la secadora, el molino y la báscula y que tienen otros vienen como terrenos y un tractor.

Democracia y participación

Coinciden en que tiene el órgano de dirección completa pero no conocen a cabalidad cuantos lo conforman, coinciden en que ellos toman decisiones estratégicas como lo son los créditos y los proyectos a implementarse, coinciden en que llevan actas de asistencia y aprobación de lo discutido en las asambleas; también coinciden en que se reúnen por lo menos dos veces al año con una asistencia de más del 50%, llevando un registro de las actas elaboradas por la secretaria; en lo que se refiere a conocimientos de estatutos podemos apreciar que un 53% de los socios lo conoce a cabalidad mientras que los directivos lo conocen totalmente, coinciden en que no tienen un órgano de difusión propio; en lo que respecta a planificaciones en la organización coinciden en que todo se realizan a nivel de socios y directivos de la misma manera se toma las decisiones y se comunica las mismas.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN “LOZUMBE”

4.1 Planeación

4.1.1 Filosofía empresarial

La asociación no tiene una filosofía empresarial bien definida que se adapte de la mejor manera a su modelo de gestión por cuanto se propuso definir el siguiente:

Trabajar con honestidad, seriedad, compromiso con todos los grupos de interés, responsabilidad para con nuestras labores, Lozumbe es una asociación de trabajo constante que busca siempre un mejor porvenir para todos sus socios y la comunidad, siempre en igualdad de condiciones.

a) Misión de la Asociación

Conociendo el sistema de gestión en que se está basando la asociación “Lozumbe” se ha podido establecer la siguiente opción de misión para la Asociación; en la que se incluye un enfoque de Responsabilidad Social Corporativa.

“Lozumbe es una asociación de maiceros que busca el desarrollo de la comunidad junto con la asociación en el comercio del maíz.”

b) Visión de la Asociación

Como un futuro a mediano y largo plazo de la asociación se ha podido establecer un modelo de visión que busca la consecución de crecimiento y desarrollo acorde al crecimiento del mercado del maíz.

“Llegar a tener una comunidad involucrada con la asociación que sean necesarias el uno del otro y que lleguen a ser los principales productores de maíz de la región.”

4.1.2 Valores de la asociación

Hemos podido identificar cuáles serían los valores que se puedan adaptar al modelo de gestión y acorde al tipo de negocio que es la comercialización de maíz en la región y en el país, y son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad, es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las.

- ✓ Honestidad, es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos.
- ✓ Compromiso, que hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.
- ✓ Solidaridad, es uno de los valores humanos mas importantes y esenciales de todos, la solidaridad es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda.
- ✓ Compañerismo. puede ser descrito como aquel sentimiento o vinculo que se erige entre dos o más personas pertenecientes a una dada sociedad o comunidad.

4.1.3 Objetivo corporativo

Implementar de manera eficiente la Responsabilidad Social Empresarial dentro del sistema de gestión de la asociación para ser una empresa que se maneje de una manera sostenible en el tiempo y rentable en su comercialización del maíz.

4.1.4 Objetivos estratégicos

Tabla 14. Objetivos estratégicos.

EJE	CATEGORÍAS	ITEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo del capital humano	Capacitaciones	Capacitar a los socios mínimo 2 veces al año en temas, como el comercio de maíz y siembra y cultivo.
		Formación de promotores	Organizar charlas que vayan enfocadas en la formación de promotores de la asociación. Debería realizarlas mínimo dos veces al año, particularmente en tiempo anterior a la cosecha.
		Conocimiento de computación de los socios	Realizar cursos de computación para que los socios conozcan el uso de una computadora ya que al ser los directivos siempre cambiantes se necesita tener a los socios capacitados en estos asuntos.
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	Buscar la manera de que los socios ganen más dinero que el salario mínimo vital, a través de un comercio del maíz más eficiente.
	Equidad de genero	Participación y toma de decisiones	Involucrar a las mujeres pertenecientes a la organización, a ser parte de alguna dirección o en cargos de decisión, incorporar en el siguiente cambio de dirigencia.
Programas sociales	Programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes.	Desarrollar programas sociales que vayan enfocados en la familia, jóvenes y niños en temas que son de ayuda para un mejor porvenir de los mismos, desarrollarlo en el lapso de un año.	

NEGOCIOS Y SERVICIOS	Productivos	Asistencia técnica	Brindar asesorías técnicas en las áreas de cultivos, post cosecha, a toda los miembros de la asociación.
		Certificaciones	Asesoría para la certificación en cada etapa de siembra en el año.
	Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios	Buscar la manera de financiar a los socios cada vez que sea necesario con ayuda de una institución que tenga las condiciones de hacerlo.
		Acercamiento a instituciones financieras	Brindar el servicio de asesoría para el acompañamiento de certificaciones y acompañamiento para el crédito.
Información	Otros	Desarrollar planes informativos sobre ofertas de servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.	
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Gerencia	Plan estratégico y administrativo	Desarrollar un plan estratégico y operativo que se acople a los objetivos de la organización de manera anual.
		Plan de acopio y comercialización	Desarrollar un plan de acopio y comercialización enfocado en la realidad del tiempo y organización.
		Mecanismos de evaluación de gestión	Desarrollar mecanismos eficientes de control de gestión de la gerencia que sean anuales.
	Administración	Manejo de caja chica	Realizar un reglamento y control de caja chica, que sea aplicable a la realidad de la asociación.
		Órganos de control y auditoría	Realizar un plan de control y auditoría que regule todas las actividades que la asociación realice a lo largo de un año.
	Gestión	Gestión de proyectos	Realizar la gestión de proyectos con entidades estatales o privadas acorde a las necesidades más importantes de la asociación.
		Relación institucional	Buscar establecer vínculos con las instituciones públicas o privadas que sean de apoyo para la organización, por medio de alianzas estratégicas.
		Certificaciones	Acceder a certificaciones que otorgan las diferentes instituciones públicas o privadas que sirvan para aumentar el prestigio y la valoración del maíz dentro de la región.
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	Facilitar el acceso a servicios sociales ya sean a través de convenios con entidades públicas o privadas que pueda ayudar a proporcionar estos servicios de salud, educación cultura y deporte.
		Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios	Identificar y aplicar las prácticas responsabilidad ambiental más acertadas en el desarrollo de sus actividades.
		Participación foro ambiental	Identificar y participar en comités locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.
		Contribución a protección medio ambiente	Contribuir a la preservación de la biodiversidad a través de políticas creadas para este propósito.
		Educación y	Crear campañas internas y externas que

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN	Responsabilidad ambiental	concienciación ambiental	concienticen a la comunidad en base a la reducción, reutilización y reciclaje.
		Impactos ambientales causados por proveedores	Crear políticas de compra de insumos a proveedores que busquen la responsabilidad ambiental.
		Impacto ambiental por el uso de la tierra.	Realizar estudios de suelo cada 5 años y determinar según los estudios realizados las mejores alternativas que vayan en búsqueda de la conservación medioambiental.
DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN	Órgano de dirección	Conformación	Crear un departamento de Responsabilidad Social con sus socios que ayude a desarrollar y controlar las políticas de Responsabilidad Social que se vayan a aplicar en la asociación.
	Participación y comunicación	Conocimientos de estatutos	Realizar socialización sobre el conocimiento a fondo de los estatutos de la asociación.
		Órganos de apoyo	Formar órganos de apoyo que asistan a los órganos principales.
		Comunicación	Diseñar un órgano de difusión que pueda ser sustentable por sus propios métodos.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge Dávila

4.2 Organización

Lo que se busca dentro del sistema de gestión socialmente responsable es que se cree un clima laboral agradable para todos los miembros, involucrando cada una de las partes de los órganos de control.

4.2.1 Estructura Organizacional

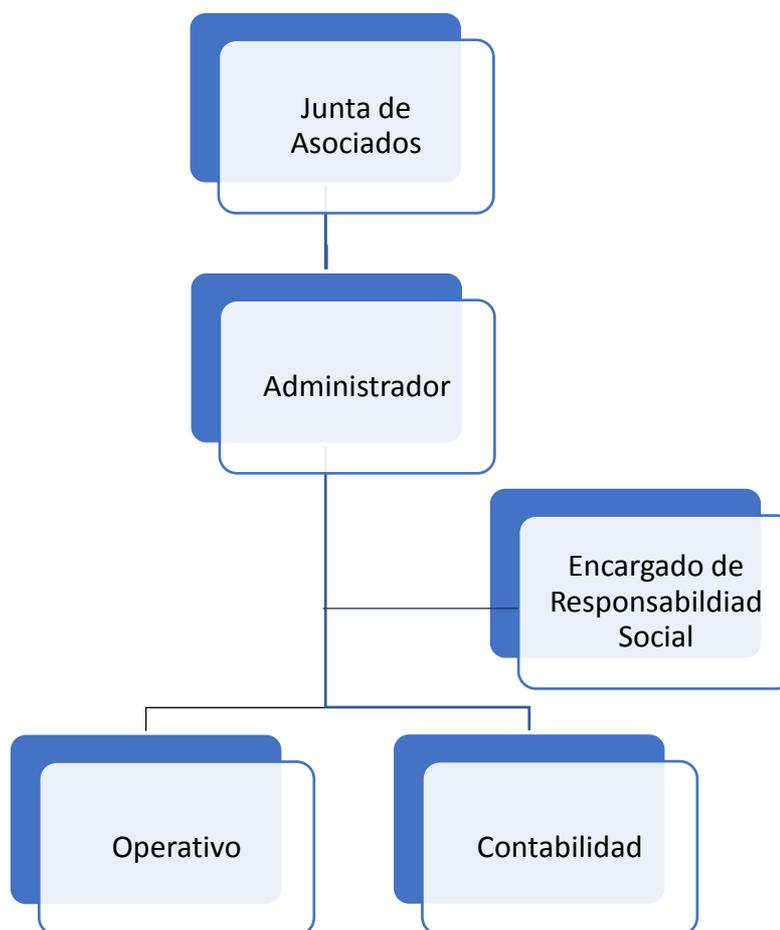


Figura 5. Estructura departamental de la Asociación Lozumbe
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Jorge E. Dávila C.

4.2.2 Principales funciones

Asociados: son todos los socios de la organización, quienes realizan el trabajo diario, se comprometen a realizar las actividades que vayan en consecución de los objetivos planteados y aplicar correctamente las política de Responsabilidad Social Empresarial que se van a aplicar y quienes son los que toman las decisiones finales del centro de acopio.

Contador: se encarará de preparar y presentar los estados financieros, evaluar las obligaciones fiscales y cumplir con las regulaciones.

Administrador: se encargará de las operaciones diarias del centro de acopio, realizará la supervisión de la aplicación de las políticas de Responsabilidad Social, previamente socializadas con los socios, que estás sean cumplidas y verificar las repercusiones que están pueden tener dentro del clima organizacional de la asociación.

Operadores: trabajadores permanentes del centro de acopio que se encargarán de diferentes funciones.

Trabajadores temporales: solo se utiliza en la época de cosecha para ayudar en el centro de acopio.

Departamento de Responsabilidad Social: Encargado de diseñar, socializar, dirigir y controlar las estrategias de responsabilidad social que se van a aplicar dentro de la asociación; este departamento tiene la facultad de aplicar cambios en las políticas aprobados que sean necesarios para un mejor resultado, acorde a lo observado por el departamento y a los objetivos alcanzados.

4.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE

4.3 Dirección y ejecución

Los socios asumirán el compromiso de que el sistema de gestión socialmente responsable llegue a integrarse dentro del sistema de gestión propio de la asociación.

Serán los primeros en dar apoyo a las políticas t direcciones que sean acordadas por el departamento de gestión de la responsabilidad social.

4.3.1 Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de los objetivos estratégicos

Las políticas de responsabilidad ambiental a aplicarse para que se incluyan dentro del sistema de gestión de la organización deben tener el carácter de primordiales para que estas tengan la acogida favorable

4.3.2 Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales

Todos los socios y órgano de dirección serán los responsables del cumplimiento de las políticas anteriormente señaladas.

4.3.3 Compromisos entre los directivos y los socios

Este compromiso debe nacer desde el propio interés de la asociación en ser una asociación muchos preocupada por todos los grupos de interés que la asociación pueda llegar a tener, es decir debe siempre buscar ser parte de la sociedad para que esta acoja a la asociación como parte de la misma.

4.4 Control

a) Indicadores de cumplimiento

Tabla 15: Indicadores de Cumplimiento

EJE	CATEGORÍAS	ÍTEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE MEDICIÓN
Desarrollo Humano	Desarrollo del capital humano	Capacitaciones	Capacitar a los socios mínimo 2 veces al año en temas, como el comercio de maíz y siembra y cultivo.	Cantidad de talleres implementados en la asociación.
		Formación de promotores	Organizar charlas que vayan enfocadas en la formación de promotores de la asociación. Debería realizarlas mínimo dos veces al año, particularmente en tiempo anterior a la cosecha.	Número de charlas dictadas en la asociación
		Conocimiento de computación de los socios	Realizar cursos de computación para que los socios conozcan el uso de una computadora ya que al ser los directivos siempre cambiantes se necesita tener a los socios capacitados en estos asuntos.	Registro de cursos dictados para los socios.
	Economía del socio	Ingreso promedio del socio	Buscar la manera de que los socios ganen más dinero que el salario mínimo vital, a través de un comercio del maíz más eficiente.	Registro de mayores ganancias en sus estados financieros
	Equidad de genero	Participación y toma de decisiones	Involucrar a las mujeres pertenecientes a la organización, a ser parte de alguna dirección o en cargos de decisión, incorporar en el siguiente cambio de dirigencia.	Número de mujeres deben constar en los cargos de dirección.
Programas sociales	Programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes.	Desarrollar programas sociales que vayan enfocados en la familia, jóvenes y niños en temas que son de ayuda para un	Implementación de programas dirigidos a las familias, niños y jóvenes.	

			mejor porvenir de los mismos, desarrollarlo en el lapso de un año.	
Negocios y Servicios	Productivos	Asistencia técnica	Brindar asesorías técnicas en las áreas de cultivos, post cosecha.	Asesorías técnicas en los tiempos del año.
		Certificaciones	Asesoría para la certificación en cada etapa de siembra en el año.	Certificaciones conseguidas en el año.
	Acceso y gestión de créditos	Préstamos a socios	Buscar la manera de financiar a los socios cada vez que sea necesario con ayuda de una institución que tenga las condiciones de hacerlo.	Créditos otorgados por parte de la asociación o institución financiera.
		Acercamiento a instituciones financieras	Brindar el servicio de asesoría para el acompañamiento de certificaciones y acompañamiento para el crédito.	Certificaciones conseguidas por los socios.
Información	Otros	Desarrollar planes informativos sobre ofertas de servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.	Planes informativos socializados por la asociación.	
Gerencia y Administración	Gerencia	Plan estratégico y administrativo	Desarrollar un plan estratégico y operativo que sea acoplado a los objetivos de la organización de manera anual.	Plan de negocios presentado ante los socios de manera anual.
		Plan de acopio y comercialización	Desarrollar un plan de acopio y comercialización enfocado en la realidad del tiempo y organización.	Plan de acopio y comercialización presentado ante los socios de manera anual.
		Mecanismos de evaluación de gestión	Desarrollar mecanismos eficientes de control de gestión de la gerencia que sean anuales.	Mecanismos desarrollados para evaluación de gestión anualmente.
	Administración	Manejo de caja chica	Realizar un reglamento y control de caja chica, que sea aplicable a la realidad de la asociación.	Reglamento a socializar con los socios.
		Órganos de control y auditoría	Realizar un plan de control y auditoría que controle todas las actividades que la asociación realice a lo largo de un año.	Plan de control que debe ser de conocimiento de todos los socios.
	Gestión	Gestión de proyectos	Realizar la gestión de proyectos con entidades estatales o privadas acorde a las necesidades más importantes de la asociación.	Proyectos gestionados en el periodo de un año.
		Relación institucional	Buscar la manera de relacionarse con las instituciones públicas o privadas que sean de	Realizar contactos con instituciones públicas o

Gerencia y Administración			apoyo para la organización.	privadas.
		Certificaciones	Buscar certificaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la asociación.	Certificaciones obtenidas por la organización.
	Servicios sociales	Salud, educación, saneamiento, etc.	Facilitar el acceso a servicios sociales ya sean a través de convenios con entidades públicas o privadas que pueda ayudar a proporcionar estos servicios de salud, educación cultura y deporte.	Número de convenios establecidos en los que se contenga planes de salud, educación, saneamiento, etc.
	Responsabilidad ambiental	Prácticas ambientales en la producción y la provisión de servicios	La asociación debe identificar y aplicar las prácticas responsabilidad ambiental más acertadas en el desarrollo de sus actividades.	Numero de prácticas ambientales establecidas como obligatoriedad en la asociación
		Participación foro ambiental	La empresa debe identificar y participar en comités locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.	Ser una parte integrante de los foros ambientales.
		Contribución a protección medio ambiente	Contribuir a la preservación de la biodiversidad a través de políticas creadas para este propósito.	Políticas establecidas dentro del sistema de gestión de la asociación.
		Educación y concienciación ambiental	Crear campañas internas y externas que concienticen a la comunidad en base a la reducción, reutilización y reciclaje.	Número de campañas aplicadas a lo largo de cada año, con educación y concienciación ambiental.
		Impactos ambientales causados por proveedores	Crear políticas de compra de insumos a proveedores que busquen la responsabilidad ambiental.	Políticas aplicadas como fundamentales dentro de la asociación.
		Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realizar estudios de suelo cada 5 años y determinar según los estudios realizados las mejores alternativas que vayan en búsqueda de la conservación medioambiental.	Cantidad de estudios realizados y acciones tomadas a partir de los mismos.
	Órgano de dirección	Conformación	Crear un departamento de Responsabilidad Social con sus socios que ayude a desarrollar y controlar las políticas de Responsabilidad Social que	Identificar en el organigrama el departamento de Responsabilidad Social.

Democracia y Participación			se vayan a aplicar en la asociación.	
	Participación y comunicación	Conocimientos de estatutos	Realizar socialización sobre el conocimiento a fondo de los estatutos de la asociación.	Cantidad de socializaciones realizadas por la asociación enfocadas en la socialización de los estatutos de la socialización
		Órganos de apoyo	Formar órganos de apoyo que asistan a los órganos principales.	Cantidad de órganos establecidos dentro de la asociación.
	Comunicación	Diseñar un órgano de difusión que pueda ser sustentable por sus propios medios y acorde a las necesidades de la asociación.	Órgano de apoyo funciona y acoplado a la realidad de la asociación.	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jorge Dávila

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la organización no tiene dentro de su sistema de gestión administrativo, un enfoque del desarrollo de sus actividades diarias con sentido Socialmente Responsables; los miembros de la organización buscan principalmente beneficios agroproductivos que otorgan instituciones públicas y privadas por ser parte de una asociación; más no beneficios económicos, sociales y/o ambientales.
- Gracias a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la asociación, se logró diseñar un modelo de sistema de gestión administrativo que integre la Responsabilidad Social dentro del clima laboral de la asociación, buscando beneficios económicos, sociales y ambientales.
- Existen varios factores dentro de la organización en donde se puede desarrollar e implementar estrategias de Responsabilidad Social; desde el trabajo de campo que se realiza hasta servicios sociales que son escasos en el sector de desarrollo de la asociación.
- Se puede observar poco conocimiento de los temas que la Responsabilidad Social abarca, es debido principalmente a este motivo que la asociación no aplica prácticas de Responsabilidad Social dentro de las actividades que realiza, en ninguno de los ámbitos económicos, sociales y ambientales.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones presentadas se puede recomendar lo siguiente;

- ✓ Realizar una socialización con los miembros de la asociación en los que se pueda explicar a detalle que es, los beneficios, principales lugares de aplicación, ventajas y desventajas de la Responsabilidad Social dentro de un sistema de gestión administrativo, las repercusiones que este tema traería para la manera de manejar su asociación y de cómo es vista por la comunidad gracias a la correcta implementación del sistema.
- ✓ Los asociados deben conocer y tomar verdadera conciencia de lo que es una asociación y de lo mucho que ésta puede influir al momento de conseguir una mejor transacción de sus productos.
- ✓ Concientizar las repercusiones en materia de prácticas ambientales de las actividades que realizan los asociados en sus áreas de cultivo, cosecha y post cosecha de sus productos, lugares de almacenamiento y procesamiento de los mismos.
- ✓ Aplicar las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa planteadas en el presente trabajo investigativo debido a que estas asociaciones son idóneas para fortalecer sus ámbitos comercial, social y medioambiental a través de un modelo de gestión administrativo socialmente responsable.
- ✓ Las estrategias mantienen una premisa que es la de minimizar los riesgos económicos; incrementar la eficiencia operacional que garantice un manejo administrativo adecuado para la consecución de los objetivos y de sostenibilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Blandez Ricalde, María de Guadalupe. (2014). *Proceso Administrativo*. México Editorial: Digital UNID.
- Cajiga, J. (2014). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de CEMEFI: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Carbajal Arroyo, D. L. (Junio de 2012). Obtenido de bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/.../tecnicas%20de%20recoleccion.ppt
- Carvajal, L. (18 de enero de 2013). *lizandrocarvajal.com*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Casilla, D. (10 de mayo de 2013). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: FACTORES CLAVES QUE DAN SENTIDO Y VALOR A LA INTEGRACIÓN DE SUS ELEMENTOS EN LA GESTION. España.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Centro de Exportaciones e Inveriones . (2010). Recuperado el 4 de octubre de 2017, de Manual de Asociatividad: http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Comisión de las comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*. Recuperado el 6 de octubre de 2017, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Constitución Nacional de la República del Ecuador. (2010) Obtenido de: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Davies, S. (2013). *Ejemplos de estrategias de responsabilidad social*. (M. Garcia, Trad.) Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-responsabilidad-social-5187.html>
- Decreto Ejecutivo N°16. (2013). Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu140190.pdf>
- Decreto Oficial 739. (21 de agosto de 2015). *Registro Oficial*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de Ministerio de Inclusión Económica y Social: <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Decreto-Ejecutivo-739-Reglamento.pdf>
- Fernandez, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente de Raespeig, Alicante, España: Editor Club Universitario.
- Guerra & Aguilar, G. G. (1994). *Manual práctico para la administración de agronegocios*. México: LIMUSA S.A de C.V UTEHA.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 55-60.

- IICA. PRODAR, FAO. (s.f.). *Sistema de Gestión de información Técnica*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de INFOAGRO.NET: http://infoagro.net/programas/Agronegocios/pages/cursoGestion/Modulo_I/Modu01_pdf/Modulo_01.pdf
- Jiménez, I. V. (marzo de 2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista de calidad en la educación superior*, 3(1), 110-133.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2017). *Reglamento interno para los centros de acopio de maíz amarillo para la provincia de Loja*. Loja, Loja, Ecuador.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Luna González A. (2015) *Proceso Administrativo*. Segunda Edición. Grupo Editorial Patria.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chaguarpamba. (Octubre de 2015). Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1160024770001_pdf_yot%20CHANGAIMINA%20final_30_10_2015_30-10-2015_18-36-11.pdf
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquia Santa Rufina. (2015). *Sistema Nacional de Información*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1160034730001_PD_OT%20SANTA%20RUFINA_30-10-2015_23-50-40.pdf
- Plan Nacional del Buen Vivir. (11 de septiembre de 2013). *Ministerio del Interior*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/PLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf
- Rauffelet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=42B2wig>
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (2017). *Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- Tamayo, M. T. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México D.F., México: Grupo Noriega Editores.
- USAID. (s.f.). VEO. *Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores*. Perú.

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

La Universidad Católica de Loja

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA RSC

MODELO DE ENCUESTA

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, falso 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	Aplica No aplica

	cómo implementa las medidas ambientales	
ITEMS	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	ALTERNATIVAS
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.	Si lo hace No lo hace

	Tipo de debate que se realizó?:	
Impacto ambiental por el uso de la tierra	Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental por la producción y el uso de la tierra? Qué estudios o acciones se han realizado?	Si ha realizado No ha realizado

C. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

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

	Indique el tipo de fuente: Para que se destinó el crédito
--	--	-------

ACTIVOS FIJOS		
ITEMS	DESCRIPCIÓN DE INTERROGANTE	ALTERNATIVAS
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada??	Propia Alquilada No tiene
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique el estado de los mismos.	Propios No tiene
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que dispone	Tiene No tiene
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿La organización dispone de otros bienes para su funcionamiento? Podría describir aquellos bienes?	Tiene No tiene

E. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

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

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

	elaborar las actas?	
--	---------------------	--

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

Muchas gracias!!